

Les CONSÉQUENCES de L'APPLICATION
de la LOI de 8 HEURES
dans les CHEMINS de FER

THÈSE

SOUTENUE

DEVANT LA FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON
POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Le 19 Juin 1931

PAR

Raymond PICAUD



LYON

BOSC Frères, M. et L. RIOU
IMPRIMEURS-ÉDITEURS

1931

**Les CONSÉQUENCES de l'APPLICATION
de la LOI de 8 HEURES dans les CHEMINS de FER**

UNIVERSITÉ DE LYON - FACULTÉ DE DROIT

Les CONSÉQUENCES de L'APPLICATION
de la LOI de 8 HEURES
dans les CHEMINS de FER

THÈSE

SOUTENUE

DEVANT LA FACULTÉ DE DROIT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON
POUR LE DOCTORAT EN DROIT

Le 19 Juin 1931

PAR

Raymond PICAUD



LYON

BOSC Frères, M. et L. RIOU

IMPRIMEURS-ÉDITEURS

—
1931

UNIVERSITÉ DE LYON - FACULTÉ DE DROIT

Professeurs honoraires :

- MM. APPLETON (Charles), ✱, 🌿.
APPLETON (Jean), O. ✱, 🌿 I.

Professeurs

- M. JOSSERAND, ✱, 🌿 I., Doyen, Professeur de *Droit civil*, quai Gailleton, 29.
PIC (Paul), ✱ O., 🌿 I., Professeur de *Droit international public*, place Ollier, 2.
LAMBERT, ✱, 🌿 I., Professeur de *Droit comparé*, rue Sully, 24.
LAMEIRE, 🌿 I., Professeur de *Droit constitutionnel*, 44, chemin de Vassieux, Caluire (Rhône).
LÉVY, ✱, 🌿 I., Professeur de *Droit civil*, rue Pierre-Corneille, 61.
GONNARD, 🌿, 🌿 I., Professeur d'*Economie politique*, rue Vaubecour, 34 bis.
ANTONELLI, ✱, 🌿, 🌿 I., Professeur d'*Histoire des doctrines économiques*, avenue de Noailles, 17.
PERROUD, 🌿, 🌿 I., Professeur de *Procédure civile*, quai des Brotteaux, 2 (V. 9-50).
COHENDY (Georges), 🌿 I., Professeur de *Droit commercial général*, quai Saint-Vincent, 46 (B. 37-36).
GARRAUD (Pierre), 🌿, 🌿, Professeur de *Droit criminel*, cours de la Liberté, 29. Assesseur du Doyen.
ROUBIER, 🌿, Professeur de *Droit civil*, rue Pierre-Corneille, 107.
FALLETTI, Professeur de *Droit Romain*.

Agrégés

- MM. PHILIP, chargé de cours d'*Economie politique*.
LAMBERT (Jacques), *Histoire du Droit*.
PERROUX (François), *Science des Finances*.
DE LAPLANCHE, *Droit romain*.
NICOLAS, *Droit Public*.

Chargé de cours

- M. CONDOMINE, 🌿 A., *Droit civil (Capacité, 1^{re} année)*.

Secrétariat

- M. DUBROCA, 🌿 A., *secrétaire*.

MEMBRES DU JURY

- M. PIC, Professeur à la Faculté de Droit, *président*.
M. GONNARD, Professeur à la Faculté de Droit.
M. PHILIP, Chargé de Cours à la Faculté de Droit. } *assesseurs.*

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.



A MON PRÉSIDENT DE THÈSE

MONSIEUR LE PROFESSEUR PAUL PIC

*Professeur de Droit International Public
à la Faculté de Droit de Lyon
Officier de la Légion d'Honneur*

Qui nous a fait le meilleur accueil lorsque nous l'avons entretenu des projets relatifs à notre thèse et qui nous fait aujourd'hui le très grand honneur de la présider. Nous le prions de bien vouloir agréer ici l'hommage de notre respectueuse reconnaissance.

Les CONSÉQUENCES de l'APPLICATION de la LOI de 8 HEURES dans les CHEMINS de FER

Introduction

L'une des lois les mieux définies de l'économie contemporaine est celle de l'alternance de phases d'essor et de phases de dépression dans la vie industrielle et commerciale, donnant l'image d'un mouvement cyclique dont la période serait d'une dizaine d'années. Or, si, en temps normal, l'étude des faits dans l'intervalle d'une période n'offre, le plus souvent, qu'un intérêt théorique, il n'en est pas de même dans les époques critiques comme celle que nous traversons depuis la guerre. S'il est salubre, alors, de demander des enseignements au passé historique, il ne l'est pas moins, au seuil d'une crise, de jeter un coup d'œil sur les faits les plus marquants du cycle qui s'achève, de chercher à déterminer la nature et l'importance des divers facteurs dont ils sont la résultante.

Au reste, depuis l'époque où Bodin et Montchrétien traçaient les linéaments de la science économique, aux faits purement matériels sont venus se superposer d'autres faits, la doctrine elle-même, puis les faits de la législation. Proclamée par les premiers économistes français dès l'affermissement de l'autorité centrale, appliquée au xv^e siècle, atteignant son apogée au xvii^e, obscurcie ensuite sous l'influence de la philosophie rationaliste, l'idée de charger l'Etat d'un rôle dans la direction de l'activité économique a reparu au xix^e siècle, en présence des excès de

l'individualisme, et s'est concrétée dans une politique de plus en plus interventionniste.

Mais la réglementation nouvelle de l'industrie et du commerce diffère foncièrement de l'ancienne. Tandis que celle-ci, pénétrée de l'esprit classique, se préoccupait uniquement d'organiser et gardait toujours le sens de la mesure (1), celle-là, œuvre d'un Etat qui n'a plus le sentiment de la limite de sa compétence et de ses pouvoirs, accuse, surtout depuis la guerre, une tendance nettement oppressive.

*
**

L'une des formes les plus discutées que revêt de nos jours l'intrusion étatiste est celle qui affecte les rapports entre employeurs et employés. C'est dans cet ordre d'idées que se classe la limitation légale de la journée de travail. Timorée dans la loi du 9 septembre 1848 et dans celle du 30 mars 1900, elle n'avait soulevé que des objections de principe. Il devait en être autrement de la loi du 23 avril 1919, où le législateur s'est, cette fois, surpassé en témérité.

C'est sur cette dernière loi, votée d'enthousiasme à un moment où l'on croyait à la renaissance de l'âge d'or, qu'a reposé notre économie nationale au cours de la période qui, ouverte sur les vestiges de la crise économique de 1921, arrive maintenant à son terme. La non-réalisation de promesses aussi séduisantes justifie à elle seule l'étude des répercussions qu'une brusque réduction d'un cinquième de la durée du travail devait nécessairement avoir. L'analyse des conséquences de l'application de la loi de 8 heures offre cependant un intérêt pratique bien supérieur, si l'on prend en considération l'influence qu'a exercé sur les conditions mêmes de l'épreuve le fait d'où procède le caractère pathologique de l'après-guerre : l'inflation.

Toute disposition législative diminuant brusquement la durée du travail a pour corollaire une inflation ; en effet, augmentant

(1) « La liberté est la seule cause qui produit le commerce », disait le grand Colbert.

les prix en dehors de l'accroissement des richesses échangeables, elle détermine une augmentation corrélative du pouvoir nominal d'achat. Mais, en dehors de là, l'émission effrénée de pouvoir d'achat à laquelle on a assisté dès 1922, en dévalorisant la monnaie a institué d'abord une prime à la consommation — tandis que l'esprit d'épargne était anéanti et que les capitaux cessaient de se reconstituer — ensuite une prime à l'exportation — tandis que les achats faits à l'étranger l'étaient au prix fort. Il en est résulté une prospérité factice, qui a eu pour effet d'entourer l'application de la journée de 8 heures de circonstances exceptionnellement favorables, lesquelles risquent fort — on conçoit pour quoi il est, en définitive, souhaitable qu'il en soit ainsi — de ne se reproduire de longtemps. Si les conséquences ont été onéreuses dans une période favorable, à plus forte raison le seront-elles dans une période simplement normale, où le coût de production ne sera plus une quantité négligeable.

De nombreux ouvrages ont été consacrés à la journée de 8 heures. Le sujet est cependant loin d'être épuisé. D'abord, beaucoup trop d'études l'ont envisagée du point de vue sentimental. elles ont fait état de simples opinions, notamment d'opinions de parlementaires. Or, ce qui est capital en la matière, ce sont les faits et les chiffres. Ensuite, l'illusion de prospérité dont nous venons de parler a détourné les yeux d'une question qui ne souffrait aucun débat, puisque, après tout, les affaires « marchaient ».

*
**

L'industrie des chemins de fer est de celles qui offrent, à l'heure actuelle, le plus vaste champ d'investigations en la matière. L'intervention de l'Etat, que n'explique pas le caractère de service public concédé, s'y hypertrophie de jour en jour, au mépris des libertés économiques comme de la foi due aux contrats. La plupart des critiques qui sont lancées contre la gestion des Réseaux ne le seraient pas si leurs auteurs, procédant par jugements moins sommaires, tenaient compte de cet importun facteur. En ce qui concerne la loi de 8 heures, elle a été appli-

quée dans les chemins de fer français d'autorité, sans avoir égard aux difficultés que l'ampleur des fluctuations du service, l'extrême dissemblance des fonctions confiées aux agents, pouvaient faire naître.

Analyser quelles ont été les conséquences de cette application, quelles sujétions elle entraîne dans l'exploitation technique et commerciale, comment on y a pallié, tels sont les buts que nous nous proposons dans cette monographie.

Nous adapterons la division suivante :

Dans une première partie nous analyserons les modalités de l'application de la journée de 8 heures.

Dans une deuxième partie, nous étudierons les conséquences sur l'exploitation, que nous appellerons les conséquences matérielles.

Dans une troisième partie, nous examinerons les conséquences du point de vue du personnel.

Dans une quatrième partie, nous envisagerons les conséquences financières.

Dans une cinquième partie, enfin, nous retracerons dans ses réalisations la réaction des Compagnies et dresserons le bilan dès résultats obtenus.

PREMIÈRE PARTIE

La journée de 8 heures et son application aux chemins de fer

CHAPITRE PREMIER

La loi du 23 Avril 1919

PREMIÈRE SECTION

L'idéologie des huit heures

L'idée d'une limitation à apporter au principe de la liberté de l'industrie, en ce qui concerne la durée du travail, est un des aspects de la réaction qui s'est dessinée peu avant le milieu du XIX^e siècle contre l'individualisme de la législation révolutionnaire, dont l'un des premiers objectifs avait été de priver le monde des travailleurs des règles tutélaires léguées par l'économie médiévale. Le spectacle de journées commençant de très bonne heure et se terminant tard dans la soirée, fuyant sans relâche et sans lumière, ne laissant place à aucune vie familiale, aboutissant à l'épuisement physique et à l'atrophie morale, ne pouvait qu'attirer l'attention des penseurs qui ne s'isolaient pas

dans l'éternel débat des libéraux et des socialistes. Et, dans la haute idée qu'ils se faisaient de l'Etat, pouvoir de la raison exprimé par la loi, les Sismondi et les List, en attendant Dupont-White et Le Play, invoquaient son appui pour protéger les faibles contre les forts, les ouvriers contre les abus des entrepreneurs. Leurs doctrines inspiraient en France la loi du 22 mars 1841 sur le travail des enfants, puis celle du 9 septembre 1848 posant le principe de la réglementation du travail des hommes adultes.

Sans doute, cette dernière était-elle bien peu hardie, puisqu'elle n'obligeait qu'à la journée de douze heures et seulement dans les établissements à moteur mécanique ou à feu continu, et qu'en plus de cela elle pouvait être facilement violée, faute d'un corps d'inspecteurs appropriés. Elle est cependant d'importance en ce qu'elle marque le point de départ du développement de la législation protectrice des salariés. Le courant d'opinion ainsi formé devait faire son chemin. L'aboutissement en fut la loi du 30 mars 1900 sur le travail des enfants, des femmes et des adultes travaillant dans les mêmes locaux qui établissait *par étapes* la journée de dix heures, et la loi du 13 juillet 1906 instituant le repos hebdomadaire.

Mais la fin du XIX^e siècle voyait se dresser contre l'ordre des choses issu de la Révolution une réaction d'une autre essence, la réaction professionnelle, le syndicalisme, dont l'une des conséquences allait être de conférer à la question de la durée du travail un autre aspect et un autre but.

**

L'objectif immédiat du mouvement syndical était l'union des travailleurs en vue de la défense de leurs intérêts professionnels et de l'amélioration de leur sort par eux-mêmes. Dans sa forme première, il apparaissait comme un louable essai de rénovation des traditions de solidarité qui avaient fait l'honneur des anciennes corporations. Rejetant simplement l'intervention de l'Etat, dont il contestait la compétence, il pouvait n'atteindre en rien la paix sociale. Mais de la notion d'intérêts communs à celle de *classe*, de la pensée d'améliorer la condition des sala-

riés à celle de faire passer entre leurs mains, de vive force, tout le capital de la nation, de l'idée de dénier à l'Etat toute aptitude en matière de réglementation du travail à celle d'accaparer la direction de la vie économique, puis de la vie politique elle-même, il n'y a qu'un pas, que le syndicalisme français franchit en quelques années. On aperçoit l'identité des buts qu'il arrivait à poursuivre et des fins du socialisme. La principale opposition subsistant entre les deux doctrines était celle du rôle réservé à l'Etat, les socialistes considérant l'Etat comme l'organe essentiel de la société, les syndicalistes le rejetant délibérément. De fait, la formule du fédéralisme pacifique et démocratique de Paul-Boncour était promptement éclipsée par celle du syndicalisme révolutionnaire et essentiellement aristocratique de Sorel, de Lagardelle et de Merrheim, qui allait inspirer la politique de la Confédération Générale du Travail jusqu'à la guerre.

*
**

Le principe de la journée de huit heures ou des trois huit n'avait pas tardé à devenir l'un des dogmes de l'Internationale. C'est afin de faire aboutir cette revendication, qui devait pré-luder à d'autres plus radicales, que les socialistes des Deux-Mondes décrétaient en 1889 le chômage symbolique du 1^{er} mai. Ils invoquaient, en faveur des huit heures, l'opinion des hygiénistes ainsi que le fait que la réduction de la journée de travail permettrait aux ouvriers de prendre une part plus grande aux activités domestiques, récréatives ou civiques.⁴ En ce qui concerne le premier argument, les hygiénistes et la raison ont toujours été d'accord pour reconnaître que la durée du travail doit être graduée selon la nature de ce travail, ce qui élimine le concept d'une règle générale unique. Quoi qu'il en soit, l'idée ne devait plus être abandonnée par la suite et la C. G. T. la faisait sienne dès sa naissance, disputant aux socialistes l'honneur de la faire triompher. Tous les Congrès de la C. G. T. jusqu'à la guerre retentissaient de la campagne menée pour les huit heures. De son côté, lors de la discussion du projet de loi réduisant à dix heures la durée du travail, le parti socialiste, par la voie de l'amendement Vaillant du 17 novembre 1912, déposait un contre-projet organisant la journée de huit heures.

Pendant ce temps, le mouvement de diminution naturelle des heures de travail, qui continuait à s'opérer, aboutissait à la pratique, généralement observée en 1914, de la journée de dix heures.

DEUXIÈME SECTION

La réalisation des huit heures

Pendant les premières années de la guerre, la C. G. T. avait coopéré dans une large mesure à la défense nationale. Elle n'avait cependant pas rompu avec toute action syndicale et n'avait pas cessé d'entretenir des relations aussi étroites que les circonstances le permettaient avec les confédérations étrangères. Elle avait joué un rôle de premier plan à la Conférence ouvrière interalliée tenue à Leeds en juin 1916, où l'on avait discuté des clauses à introduire dans le futur traité de paix : devenue plus modérée, la C. G. T. proposait, quant à la durée du travail, la fixation du maximum de 10 heures et la réduction de cette durée à 8 heures pour les mines, les usines à feu continu, les industries insalubres, les ports.

Peu à peu, cependant, la poussée des éléments extrémistes, dirigés par Merrheim, secrétaire de la Fédération des Métaux, devenait plus sensible. Au Congrès confédéral de Paris, de juillet 1918, la minorité attaquait la politique du secrétaire général, Léon Jouhaux, qui, meilleur tacticien, se bornait à épier les défaillances de l'Etat et à attendre le moment où il le ferait servir à ses fins.

*

Au lendemain de l'armistice, une grande réunion est tenue au Cirque d'Hiver, où la C. G. T. réclame une place pour elle à la Conférence de la Paix et revendique la liberté syndicale pour les fonctionnaires, la journée de huit heures pour l'industrie, le commerce et l'agriculture.

Les effectifs de la C. G. T. gonflent rapidement au retour des soldats démobilisés. Les nouveaux venus exigent une action im-

médiate. L'année 1919 sera une année de grèves offensives, de fièvre d'organisation : en avril, le bureau se prononce pour la réunion d'un *Conseil national économique* et pour la nationalisation des chemins de fer et des mines — précisons, la remise de leur gestion à une série de conseils superposés dans lesquels les membres issus de la C. G. T. ou de ses filiales seraient toujours en majorité.

Sur le premier point, la centrale syndicale obtient tout de suite satisfaction. M. Jouhaux siège à la Conférence de la paix. D'un autre côté, la Commission de législation internationale du travail de la Conférence propose une clause qui deviendra l'article 427 du Traité, lequel fixe la tâche de la conférence générale du travail instituée par l'article 405 : recommander d'une manière particulière et urgente aux membres de la Société des nations l'adoption de la journée de 8 heures ou de la semaine de 48 heures. Ces prescriptions seront suivies par la Conférence réunie à Washington en octobre 1919, qui s'attachera à spécifier que la limite de 8 heures s'entend du travail *effectif*.

Mais le 28 janvier 1919, le parti socialiste, par l'organe de MM. Pierre Renaudel, Lucien Voilin, Joseph Lauche et Albert Thomas, déposait sur le bureau de la Chambre, une proposition de loi sur l'application de la journée de 8 heures. Le Gouvernement y substitue le 8 avril un projet de loi. C'est alors qu'oubliant le déficit de la balance des comptes, la rupture de la solidarité commerciale interalliée, les ruines du Nord et la perte de 9 % de la main-d'œuvre, députés et sénateurs votent en quinze jours et à l'unanimité la loi de 8 heures.

TROISIÈME SECTION

La loi et son mécanisme

Une réforme de cette envergure, décidée aussi rapidement, sans attendre la ratification du traité de paix et la réunion de la Conférence de Washington, avant qu'aucune disposition semblable ne fut intervenue dans les pays étrangers — l'ordonnance

du gouvernement provisoire allemand du 23 novembre 1918 restait lettre morte — devait étonner la nation, à commencer par les travailleurs eux-mêmes.

Pourtant, la loi du 23 avril 1919 n'était pas immédiatement exécutoire et son texte ménageait de sages transitions. La C. G. T. avait été la première à admettre, au cours des débats, la nécessité de ces mesures transitoires.

Quelles étaient donc les dispositions essentielles de cette loi?

Elle pose le principe que la durée du travail dans les établissements industriels et commerciaux ne pourra excéder 8 heures par jour *en moyenne*. Elle reconnaît l'incompétence technique du législateur en *déléguant* autant que possible ses pouvoirs à la profession elle-même : des règlements, d'administration publique, pris d'office ou à la demande d'une ou plusieurs organisations patronales ou ouvrières intéressées et *après consultation de ces organisations*, détermineront par catégorie professionnelle les délais et conditions d'application de la loi ; ils détermineront, notamment, les délais dans lesquels la durée pratiquée lors de leur promulgation sera ramenée *en une ou en plusieurs étapes* aux nouvelles limitations.

La portée de ces prescriptions a été précisée par la circulaire ministérielle du 27 mai 1919, dont les termes peuvent être résumés de la manière suivante : Le pouvoir réglementaire devra toujours se référer aux accords conclus entre les organisations patronales et ouvrières, lorsqu'il en existera, et aux simples avis des deux parties, dans le cas contraire ; il ne sera lié ni par les uns ni par les autres, il ne faut pas qu'il le soit, mais il devra tenir compte des uns et des autres et décider en toute impartialité, en ne perdant pas de vue les intérêts économiques généraux dont il a la garde.

On comprend aisément que tant vaudra le pouvoir réglementaire tant vaudra l'application de la loi de 8 heures.

**

Il est notoire que cette application a été aussi brusquée qu'elle pouvait l'être. Les mêmes faits en sont la cause. De même que les organisations syndicales ne donnaient aucune suite aux en-

gagements qu'elles avaient pris de discuter avec le patronat toutes les mesures tendant à maintenir la production, malgré la diminution des heures de travail, de même la C. G. T., revenant sur sa parole, publiait le 27 mai, le jour où paraissait la circulaire du ministre du Travail, une déclaration protestant contre tout attermolement.

C'est dans l'industrie des chemins de fer que l'application de la loi de 8 heures a été faite avec le plus de hâte. Elle soulevait cependant des problèmes fort délicats, d'ordre technique et d'ordre juridique, que nous allons examiner successivement.

CHAPITRE II

Le problème technique de la réglementation du travail dans les chemins de fer

Les difficultés d'application et les effets d'une réglementation du travail, dans une industrie considérée, sont d'autant plus importants que l'intensité de la production dans cette industrie est moins uniforme, les travaux confiés aux diverses catégories de personnel plus différenciés, et plus faibles les quantités de travail effectif que comportent les temps de présence.

L'industrie des chemins de fer offre à cet égard une originalité marquée, que nous allons nous efforcer de définir.

**

S'il est possible dans la plupart des entreprises manufacturières de maintenir une intensité de production sensiblement uniforme par le mécanisme des approvisionnements, il n'en est plus de même dans les chemins de fer, où le service est sous la dépendance absolue des besoins et de la demande des usagers. Les seuls chantiers qui peuvent être considérés comme faisant exception à cette règle sont les ateliers de réparation du matériel, où le travail présente un haut degré de continuité. Cependant, là encore on peut observer quelques fluctuations : lors des

périodes de fort trafic il est nécessaire de disposer de la quantité la plus grande possible de matériel et l'on doit s'efforcer d'opérer dans les époques moins chargées les levages des locomotives et les revisions des voitures et wagons. Mais leur envergure est faible, par rapport aux variations qu'accusent le nombre des wagons chargés ou celui des billets délivrés, dans le cadre de l'année ou de la semaine, et l'affluence des voyageurs, aux différentes heures d'une même journée.

En ce qui concerne les marchandises P. V., si le trafic des matières minérales et des produits industriels est relativement régulier, c'est le contraire que l'on observe pour les produits agricoles, notamment les céréales et les vins. Ceux-ci sont confiés en bloc à certains moments de l'année au chemin de fer, qui est tenu de les amener à destination dans les délais fixés par les tarifs. Il en résulte un mouvement intense du matériel dont une image frappante est donnée par les longues théories de wagons-foudres que l'on peut voir circuler aux mois de septembre et d'octobre entre les régions vinicoles et les grands centres de consommation.

Les pointes périodiques du trafic messageries sont plus sensibles encore et sont une cause de grandes gênes pour les Réseaux. Il en est ainsi, notamment, des « campagnes » de printemps et d'automne des primeurs en provenance de Provence et d'Algérie : telle gare du Vaucluse expédie certains jours plus de cent wagons de raisins.

Il est enfin inutile d'insister sur les écarts démesurés que l'on rencontre dans le trafic voyageurs et l'ampleur des mouvements qui correspondent soit aux saisons balnéaires ou thermales, estivales ou hivernales, soit aux dimanches, soit aux fêtes. Qu'il nous suffise d'évoquer, à titre d'exemple, les 392 trains rapides ou express dédoublés sur le Réseau P.-L.-M. du 12 mars au 12 avril 1929 et les 48 trains rapides ou express supplémentaires mis en marche dans la seule journée du 30 mars sur l'ensemble du même Réseau.

Sans doute les époques de fort trafic ne sont pas les mêmes pour toutes les catégories de transports. Il est cependant des moments où tous les courants coïncident.

Si donc la réglementation du travail ne tient pas compte de ces faits, si les limites qu'elle fixe à la période servant de base au calcul de la moyenne du travail journalier, à l'amplitude de la journée de travail, à la durée maximum du travail journalier et à la durée minimum des repos sont trop étroites, elle contraint les Réseaux à augmenter l'effectif de leur personnel de telle manière qu'ils puissent faire face à tous les à-coups de trafic, ce pendant qu'une bonne partie de ce personnel sera inoccupée le reste du temps. Aucune organisation des heures des repos et des dates des congés, aussi judicieuse soit-elle, ne permet d'éviter cet inconvénient. Le recrutement d'auxiliaires à titre temporaire, d'autre part, n'est possible que dans des cas limités. Enfin il ne faut compter que dans une faible mesure sur la possibilité de déplacer les agents suivant les régions où se porte alternativement le trafic, en raison des frais entraînés.

Ajoutons à cela, en ce qui concerne les mécaniciens et chauffeurs, que, chaque équipe étant affectée à une machine attitrée, toute diminution directe ou indirecte de leur rendement entraîne une augmentation du matériel locomoteur, lequel coûte fort cher, sans compter les parcours haut le pied ⁽¹⁾ ou en double traction, effectués en pure perte, toutes les fois qu'on doit faire rentrer mécaniciens et chauffeurs à leur dépôt sans pouvoir attendre l'occasion de les utiliser à la remorque d'un train, cas fréquent lorsqu'il y a déséquilibre de trafic entre les deux sens de la circulation.

*
**

Un obstacle d'une autre nature est constitué par le caractère disparate des travaux confiés aux diverses catégories d'agents. Aucune comparaison n'est possible entre les difficultés techniques d'exécution de la tâche d'un mécanicien de manœuvre et de celle d'un mécanicien de route affecté au service des trains à marche rapide. La responsabilité qui pèse sur un aiguilleur est infiniment plus lourde que celle qui pèse sur un lampiste. Les conditions de commodité du service d'un vagonnier sont très

(1) Machine isolée.

éloignées de celle du service d'un surveillant ou d'un contrôleur des trains. Les dangers auxquels sont exposés un poseur de la Voie et un facteur aux écritures n'ont aucun point de ressemblance. Et l'on pourrait multiplier les exemples de contrastes. Si le mot de justice a encore un sens, toute réglementation doit avoir égard à la nature du travail.

*
**

Une distinction très nette doit enfin être faite entre le travail effectif et la simple présence. Nulle part cette distinction n'offre autant d'intérêt que dans les chemins de fer. Nombreux sont les agents dont le service comprend plus d'heures de présence, n'impliquant aucune fatigue, que de travail effectif, à côté d'autres dont le service exige une application soutenue. Parmi les premiers, on peut compter les gardes-signaux de lignes peu fréquentées ou de bifurcations sans importance, les contrôleurs des trains, les employés des gares où ne circulent dans chaque sens que les trois trains du cahier des charges. Parmi les seconds, se classent les aiguilleurs des postes dirigeant la circulation sur les points dangereux, les agents de manœuvre des triages importants, les sous-chefs de gare des grandes gares, les mécaniciens et chauffeurs de route. Si le travail des agents de cette dernière catégorie doit être évalué en totalité comme travail effectif, celui des autres agents ne doit l'être qu'en partie seulement, et cette partie doit être plus ou moins grande selon la somme plus ou moins grande de travail effectif exécuté pendant la période. A ce sujet, l'évaluation aux deux tiers de la simple présence a toujours paru équitable depuis l'origine des chemins de fer.

CHAPITRE III

Le problème juridique et la réglementation antérieure à la loi du 23 avril 1919

PREMIÈRE SECTION

La situation de concessionnaire d'un service public des Compagnies et ses conséquences

Le problème juridique qui se pose à propos de la plus grande partie des chemins de fer français tient à la situation de concessionnaire d'un service public dans laquelle se trouvent les Compagnies privées chargées de les construire et de les exploiter.

Au temps où les chemins de fer faisaient leur apparition, les hommes qui étaient au pouvoir étaient des hommes d'affaires qui avaient donné leur mesure dans l'administration de grandes entreprises industrielles ou commerciales. Avisant que le but des travaux publics était avant tout de desservir des intérêts privés, ne discutant pas un seul instant le fait qu'une gestion commerciale sait satisfaire les besoins de la clientèle mieux que l'Etat, tout en ne perdant de vue ni les droits naturels de celui-ci,

ni l'importance des ouvrages à construire et le monopole devant en résulter, ils associaient les Compagnies naissantes et l'Etat dans un contrat de concession à longue durée dont découlaient pour l'une et l'autre des parties les droits et obligations suivants :

POUR LES COMPAGNIES : droit de jouissance exclusive du domaine public, exercice de certains droits de puissance publique (expropriations, police), droit à la perception d'un péage ; — obligation d'effectuer gratuitement la plupart des transports de l'Administration, obligation d'assurer le service, même si, par suite de circonstances imprévisibles au moment du contrat, l'équilibre de celui-ci se trouvait rompu.

POUR L'ETAT : droit de police inaliénable, contrôle réservé au ministre des Travaux Publics pour tout ce qui a trait à la sécurité, droit d'homologation des tarifs, clauses financières garantissant le retour d'un capital complètement amorti en fin de concession ; — obligation de respecter le contrat.

En définitive, les charges se compensent et les contrats de concession ne sont nullement des contrats léonins. Ce n'est toutefois pas sans raison que nous évoquons à propos de l'Etat et à propos de lui seul l'obligation de respecter le contrat, si étrange que cela paraisse au premier abord. La question de la réglementation du travail des agents des chemins de fer s'insère sur ses conséquences. C'est que l'Etat détient la force et qu'il est libre, en dernière analyse, de considérer ou non le lien contractuel comme obligatoire. Un tel fait peut légitimer quelques craintes, et nous devons examiner les moyens pratiques par lesquels l'Etat peut détruire l'équilibre des conventions signées avec les Compagnies.

*
**

L'Etat peut intervenir dans les chemins de fer, d'une part, comme partie contractante, d'autre part, comme puissance publique.

A titre de co-contractant, il a le droit, étant *maître de l'ouvrage*, de surveiller la manière dont il est établi et exploité, par

l'intermédiaire des fonctionnaires du Contrôle, lesquels sont une émanation du ministère des Travaux Publics ; il s'est réservé la faculté de statuer sur un certain nombre de points indépendants des questions de police générale. En ce qui concerne la sécurité, le ministre, procédant par *arrêtés réglementaires*, peut prescrire l'application de toutes les mesures qu'il juge utiles : exécution de travaux, emploi de signaux ou de dispositifs quelconques sur la voie ou sur le matériel, modification des règlements d'exploitation, etc. ; *en matière de durée du travail*, il a le droit de prohiber toute prolongation abusive du travail des agents dont la vigilance intéresse la sécurité, dans le cas où leur fatigue excessive pourrait être une cause d'accidents. Evidemment, il peut aller très loin, trop loin, dans cette voie. Il est un fait que les injonctions se multiplient d'une façon abusive, que les règlements sont trop souvent modifiés, surtout depuis quelques années ; des inventions coûteuses, sans intérêt, quand elles ne sont pas nuisibles, sont trop souvent prescrites aux Compagnies. Cependant, à tout le moins, des juges, les juges administratifs, peuvent décider dans quels cas les injonctions du Contrôle sont conformes à une juste application du contrat et dans quels cas elles ne le sont pas.

Comme puissance publique, l'intervention de l'Etat peut affecter diverses formes. D'abord il peut procéder par voie de dispositions d'intérêt général, profitables à l'ensemble de la nation, ou par voie de dispositions visant les Réseaux seuls, sans qu'il en résulte aucun profit pour le reste de la société. Les *premières* se justifient par la considération que l'Etat ne peut pas rester sans action sur un service tel que celui des chemins de fer pendant un long espace de temps sous le prétexte que ce service est concédé. Deux situations peuvent ici se présenter : ou bien la disposition n'est pas destinée à retomber uniquement sur les chemins de fer, dans ce cas, il est naturel qu'elle n'ouvre aucun droit à indemnité ; ou bien seules les Compagnies en supporteront, en fait, le poids : il s'agit alors d'un *fait du prince* (un exemple typique est celui de la loi du 3 décembre 1908, obligeant les Réseaux à raccorder leurs voies aux voies navigables) et l'on admet qu'une indemnité est due, basée sur l'article 1134 du

Code Napoléon. Les *secondes* ne se justifient à aucun titre parce qu'elles sont une violation flagrante du principe de légalité, parce qu'elles sont un abus de pouvoir. L'exemple le plus fameux d'une disposition de ce genre est la loi du 21 juillet 1909 établissant le statut des retraites des cheminots. C'est à propos de cette loi que le Président du Conseil d'Administration du P.-L.-M. pouvait dire à l'assemblée générale du 30 avril 1909 : « Nos rapports avec l'Etat ont été régis contractuellement ; aucune clause de notre cahier des charges ne prévoit que l'Etat, notre co-contractant, puisse détruire à son gré l'équilibre de nos budgets par une *loi d'exception*, étrangère aux conditions de sécurité, alors que nous n'aurions ni le moyen de cesser une entreprise devenue par ce fait onéreuse, ni la faculté de rétablir notre équilibre par un libre relèvement de nos perceptions. » Il est évidemment possible de traduire l'Etat devant le juge du contrat à l'effet d'obtenir les légitimes dommages-intérêts qu'une immixtion de cette nature comporte. Ce n'est pas suffisant, et nous avons là l'occasion de déplorer que ne soit pas acclimaté en France le système qui fait l'honneur des Etats-Unis, où les tribunaux, en refusant de reconnaître la validité des lois de cette nature, s'avèrent les vrais protecteurs des droits des citoyens.

*
**

Cette revue des différents aspects que peut revêtir l'intervention de l'Etat dans les chemins de fer nous permettra de saisir dans toute son ampleur la portée de la question de la réglementation du travail.

Ainsi donc le ministre des Travaux Publics a le droit de limiter par arrêtés réglementaires la durée du travail des agents dont le rôle intéresse la sécurité de la circulation, et les Compagnies sont protégées en cette matière contre toute injonction abusive par le recours pour excès de pouvoir. Les droits contractuels de l'Etat s'arrêtent là. Dès qu'il s'agit de réglementer le travail de l'ensemble du personnel, il survient une modification unilatérale des conditions des conventions qui ne peut se justifier que dans les cas où toutes les entreprises industrielles

sont également assujetties à la même réglementation. Il en est ainsi de la loi du 23 avril 1919, et la conséquence en est que son application pure et simple n'ouvrait aucun droit à indemnité ; seul demeure à la charge de l'Etat le devoir de n'agir qu'avec le maximum de prudence. En dehors de ce cas, il y a abus de pouvoir, et, dans l'état actuel du droit public français, les Compagnies ne sont que très faiblement armées pour se défendre. Le cas pratique de l'abus de pouvoir en notre matière sera une application de la loi de 8 heures plus défavorable, plus rigoureuse que pour les autres industries ; tout dépendra de la manière dont sera appliquée la nouvelle réglementation.

La conclusion de ce chapitre c'est l'importance qui s'attache à la question de la valeur de l'Etat comme contractant. Il s'agit là d'un point de droit qui dépasse la matière des conséquences de l'application de la loi de 8 heures dans les chemins de fer. Si l'Etat se délie suivant son bon plaisir des engagements qu'il a signés, quels qu'ils soient, la conclusion inévitable, la fin logique en est qu'aucune personne n'osera plus contracter avec lui. Et alors, pour l'exécution de tous les services publics, ce ne sera plus que la contrainte, à la fois onéreuse et tyrannique.

Nous allons voir dans la 2^e section de ce chapitre quelle a été l'attitude respective des Compagnies et de l'Etat dans la question de la durée du travail des cheminots.

DEUXIÈME SECTION

La réglementation antérieure à la loi du 23 avril 1919

L'applicabilité de la loi du 23 avril 1919 aux chemins de fer est le premier exemple d'une modification à la durée du travail résultant de l'intervention du Parlement. Jusque là — et seulement depuis 1891 — seul était intervenu le ministre des Travaux Publics, pour réglementer le travail des agents dont le service intéresse la sécurité de l'exploitation : les mécaniciens

et chauffeurs, les agents des trains, certains agents des gares, les agents chargés de la surveillance et de l'entretien des voies, les sémaphoristes, les gardes-barrières à faction permanente. Pour les autres agents, les Compagnies étaient demeurées libres. Nous allons examiner d'abord ce que fut l'œuvre spontanée des Compagnies en la matière ; nous passerons ensuite à la réglementation ministérielle.

§ 1. — LE RÉGIME DE TRAVAIL RÉSULTANT DE L'INITIATIVE
DES COMPAGNIES

Pendant les premières soixante années des chemins de fer français, il n'existait dans notre domaine aucune contrainte officielle. Les dirigeants des Réseaux n'étaient guidés dans cette œuvre que par le bon sens et par l'égal souci de se montrer bienveillants et paternels envers le personnel et de ne rien gaspiller.

Jusque vers 1880, la durée du travail journalier imposée aux agents était normalement fixée à 12 heures, comme dans les autres industries. Il en résultait que deux équipes suffisaient, en principe, en ce qui concerne le personnel affecté aux postes à service permanent. Cela ne veut pas dire que les Compagnies ne savaient pas tenir compte de la nature du travail pour le graduer. Nombreux furent pendant toute cette période les agents qui effectuaient moins de 12 heures. Jamais, d'une part, cette *moyenne* ne fut atteinte pour les mécaniciens et chauffeurs. Fréquents et sensibles furent, d'autre part, les écarts à la moyenne pour les agents à poste fixe assurant un service particulièrement difficile. C'est ainsi que dès 1866 était appliquée aux aiguilleurs de la gare de Paris-P.-L.-M. la journée de... 8 heures, les roulements étant établis comme suit :

- 1^{re} équipe : de 2 heures à 10 heures du soir ;
- 2^e équipe : de 10 heures du soir à 6 heures du matin ;
- 3^e équipe : de 6 heures du matin à 2 heures.

L'exemple est d'autant plus remarquable qu'un chronométrage rigoureux de l'utilisation du temps de présence attestait que la durée totale des périodes d'inaction variait entre 4 h. 14 m. et 5 h. 45.

En 1880, la Compagnie P.-L.-M. réduisit la durée du travail de 12 heures à 10 heures pour l'ensemble de son personnel, et l'exemple ne tarda pas à être imité par les autres Compagnies. Le législateur était ainsi notablement devancé dans la voie de cette réforme.

Par la suite, les Compagnies s'attachèrent à augmenter peu à peu le nombre des jours de congé et de repos de leurs agents. La disposition la plus importante en ce domaine est la décision qu'elles prirent, d'un commun accord, le 21 septembre 1906, de faire bénéficier ces derniers de repos équivalents à ceux fixés par la loi du 13 juillet de la même année (cette loi spécifiait qu'elle ne s'appliquait pas aux employés et ouvriers des chemins de fer), sous une forme appropriée aux nécessités du service. Un délai de transition de 18 mois était prévu que toutes s'efforcèrent d'abréger. La réforme coûtait 26 millions aux Réseaux, elle nécessitait une augmentation de personnel de 4 %, la récupération des heures perdues ne devant pas être effectuée, ce qui apportait une restriction importante au principe des $(10 \times 365 =) 3.650$ heures par an.

**

Depuis 1891, le ministre des Travaux Publics, s'appuyant sur les pouvoirs de police qu'il tient de la loi du 15 juillet 1845, intervenait dans la réglementation du travail des agents dont le service intéresse la sécurité, sans toutefois apporter aucune modification à la limite fixée par les Réseaux à la durée proprement dite du travail. Pour les autres catégories d'agents, dont le service, d'ailleurs, est généralement plus régulier, toute liberté demeura réservée aux Compagnies. La règle principale observée à leur égard fut, jusqu'à la loi du 23 avril 1919, la fixation à 10 heures en principe de la durée journalière moyenne du travail. En ce qui concerne spécialement les employés de bureaux, la durée du travail était ainsi délimitée avant la loi de 8 heures : 10 heures par jour pour les agents des bureaux de gare, 8 heures pour les employés des bureaux des services régionaux de province, 7 heures pour les employés des bureaux des services centraux et régionaux de Paris.

§ 2. — LA RÉGLEMENTATION MINISTÉRIELLE

La première réglementation ministérielle du travail des cheminots forme l'objet de la circulaire du 25 avril 1892 relative aux mécaniciens et chauffeurs. Les prescriptions essentielles étaient les suivantes :

— Fixation à 12 heures sur 24 de la durée maximum du travail effectif et à 10 heures de la durée minimum du grand repos journalier ininterrompu ;

— Faculté pour l'administration de compter à son choix les périodes de 24 heures soit à partir de l'origine de la période de travail, soit à partir de l'origine du repos ininterrompu.

Le grand défaut de cette réglementation était son manque total de souplesse qui témoignait d'une méconnaissance absolue de l'industrie des chemins de fer. Elle ne tenait aucun compte de ce que le service des mécaniciens et chauffeurs dépend de l'horaire des trains, de ce que nombreux sont les trains remorqués par la même machine sur des trajets relativement faibles, ce qui oblige à fractionner le parcours des équipes en étapes d'importance extrêmement variable et à entamer la durée des grands repos journaliers ; — elle mettait sur le même plan la durée des repos pris au domicile et celle des repos à l'extérieur, ce qui donne toujours lieu aux justes doléances des agents. Ces imperfections notoires, signalées par l'éminent Directeur Noblemaire, furent reconnues par le ministre qui succéda à l'auteur de la circulaire ; celle-ci fut amendée les 4 mai et 6 novembre 1894.

A partir de 1899, une fièvre de réglementation s'empare du ministère des Travaux Publics. Les arrêtés se succèdent, définissant aux Réseaux des limites de plus en plus complexes et de plus en plus resserrées. Ils visent tous les services. Cependant, les textes principaux demeurent : pour les mécaniciens et chauffeurs et les agents des trains, les arrêtés du 4 novembre 1899 ; pour les agents des gares, l'arrêté du 23 novembre de la même année ; pour les agents de la voie ainsi que les aiguilleurs et les sémaphoristes, celui du 10 octobre 1901. Les arrêtés des 20 mai 1902 et 9 mai 1906, pour les mécaniciens et chauffeurs, et celui

du 9 mai 1906, pour les agents des trains, n'apportent pas de modification d'ensemble. Quant aux deux arrêtés du 28 mai 1914, applicables au 1^{er} janvier 1915, leur mise en vigueur ne pouvait qu'être ajournée, en raison des événements.

La réglementation antérieure à la promulgation de la loi de 8 heures était, en définitive, la suivante, dans ses grandes lignes :

Pour les mécaniciens et chauffeurs :

- durée moyenne du travail journalier : 10 heures, calculée sur 9 jours consécutifs ;
- durée maximum du travail journalier : 12 heures ;
- amplitude maximum de la journée de service : 17 heures ;
- durée minimum des grands repos journaliers : 10 heures à la résidence et 7 heures hors résidence ;
- intervalle maximum entre repos périodiques : 15 jours ;
- durée minimum des repos périodiques : 30 heures (24 pour les services ne comportant pas de découcher hors résidence) ;
- réserve-secours comptée pour un quart dans le travail entre repos périodiques.

Pour les agents des trains :

- durée moyenne du travail journalier : 10 heures (11 pour les agents ne découchant pas), calculée sur 14 jours consécutifs ;
- durée maximum du travail journalier : 12 heures (12 h. 30 si le repos à la résidence est d'au moins 12 heures) ;
- amplitude maximum de la journée de service : 17 heures ;
- durée minimum des grands repos journaliers : 9 heures à la résidence et 7 heures hors résidence ;
- intervalle maximum entre repos périodiques : 15 jours ;
- durée minimum des repos périodiques : 24 heures ;
- réserve en gare comptée comme travail effectif pour le quart de sa durée ;
- temps de service aux trains désignés au livret de marche comme trains *rapides* et aux trains directs de messageries et de marchandises, et parcours haut-le-pied, comptés pour les 9/10 de leur durée.

Pour les autres agents :

- durée moyenne du travail journalier : 10 heures, calculée sur l'année ;
- durée maximum du travail journalier : 12 heures ;
- amplitude maximum de la journée de service : 15 heures ;
- durée minimum des grands repos journaliers : 9 heures ;
- en ce qui concerne les repos périodiques, le minimum réglementaire d'une journée par mois a toujours été dépassé par les Compagnies, même avant l'attribution des 52 jours précédemment signalée.

Ajoutons que par décret du 11 mars 1902 a été créé le service spécial du Contrôle du travail des agents de chemins de fer, ressortissant au ministère des Travaux Publics. Ses attributions, définies par l'arrêté du 15 avril 1902, comportent, notamment, la surveillance de l'application des lois, décrets et arrêtés ministériels visant la durée du travail et des repos des agents. 36 inspecteurs se partagent la totalité des lignes composant le réseau ferré français, sous l'autorité d'un Directeur, Inspecteur général des Mines.

*
**

Ayant examiné les problèmes que pose la réglementation du travail des agents des chemins de fer ainsi que le régime en vigueur antérieurement à la promulgation de la loi de 8 heures, il nous reste à voir un autre point fort important : la situation dans laquelle se trouvaient nos Réseaux lors de cette promulgation. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE IV

Les chemins de fer après la guerre

PREMIÈRE SECTION

Le personnel

§ 1. — LA FIGURE DU CHEMINOT TRADITIONNEL

Sociétés commerciales chargées de l'exécution d'un grand service public, conscientes de l'identité de leur intérêt et de l'intérêt général, échappant par bonheur aux influences politiques, les Compagnies ont toujours eu à cœur de maintenir intactes les traditions d'honneur et de dévouement trouvées dans les hommes qu'elles appelaient à elles à leurs débuts. Nous allons jeter un coup d'œil sur cette œuvre de tous les instants et sur ses résultats.

Tout d'abord, quels Chefs n'ont cessé de présider aux destinées des Réseaux ? Des hommes formés à l'esprit des vieilles administrations françaises, des grands corps de l'Etat, puisant leur prestige dans un lointain et glorieux passé, tels que les Ponts et Chaussées et les Mines.

Leurs collaborateurs de tous les degrés ? Recrutés parmi la bourgeoisie, la classe artisanale et la population des campagnes :

une élite où la morale sans obligation ni sanction n'avait pas encore annihilé le sentiment du devoir. Conserver dans sa pureté ce personnel de choix en améliorant sans cesse sa situation morale et matérielle, telle devait être la préoccupation constante des dirigeants des Réseaux. Elle a suscité une politique à laquelle on peut vraiment attribuer ce mot de sociale dont on a tant abusé. Politique trop méconnue du grand public et même des agents, quand elle n'est pas suspectée par eux, que nous voudrions évoquer dans toutes ses réalisations si cela ne devait pas sortir du cadre de notre sujet mais que d'autres ont retracée ⁽¹⁾. Qu'il nous suffise de parler des écoles, bourses et allocations d'études, — orphelinats, — secours et avances, — logement, — aides diverses en nature (réfectoires, fourniture de combustibles, facilités de circulation), — sanatoria, — coopératives, — retraites, institués en faveur du personnel, et, dans un autre ordre d'idées, de rappeler l'évolution des salaires, que mesure celle des traitements des poseurs de la Voie, passés de 79 francs (salaire moyen) par mois en 1869 à 160 francs en 1914.

Outre qu'une sélection rigoureuse présida toujours au recrutement du personnel, une règle s'instaura dès qu'une première génération eut passé et fut suivie autant que le développement du trafic et les limites assignées au travail du personnel le permirent, celle de réserver les places vacantes en principe aux fils d'agents. C'est que, entendant pendant toute leur enfance parler du chemin de fer, vivant dans son ambiance, ils finissent par se pénétrer de son esprit traditionnel et se familiariser, de plus, avec son fonctionnement ; ainsi leur apprentissage n'est pas à faire ou du moins est grandement facilité.

Il existe donc un esprit traditionnel des chemins de fer ? Oui, et il est la conséquence de cette politique sociale à laquelle nous avons fait allusion et de l'attrait du métier. Il se compose d'un amour plus ou moins conscient de la profession, doublé d'une grande fierté à l'exercer, ainsi que d'un sentiment de vie de famille digne des corporations d'autrefois.

Attrait du métier : il est en effet une satisfaction à cette nos-

(1) A. Moreau. *L'œuvre sociale du P.-L.-M.*, 1927.

talgie de l'espace que porte tout homme en soi, par l'idée de relations multipliées de pays à pays que le chemin de fer évoque.

Fierté à l'exercer : née des difficultés elles-mêmes de ce métier, de ses peines et de ses dangers, et aussi de la conscience qu'on a de coopérer à la marche d'un grand service public.

Sentiment de vie de famille : né de la multiplicité des rapports entre agents, bien éloignée de l'isolement qui est de règle dans les autres entreprises industrielles, — du partage des difficultés du métier, — des souvenirs communs, — de l'atmosphère de confiance dans laquelle s'établirent longtemps les relations entre ceux qui donnaient les ordres et ceux qui les exécutaient, — enfin des rapprochements périodiques entre les agents et leurs dirigeants à l'occasion de fêtes, de congrès de coopératives, de distinctions honorifiques, etc., où toujours une note familière diminue les distances.

Il n'y a pas à s'étonner de l'influence exercée par ces sentiments sur les cerveaux de jeunes enfants. Le charme de la vie du chemin de fer s'empare de bonne heure d'eux et il se développe au récit des membres de leur famille qui la vivent ou qui l'ont vécue. Et lorsque, parvenus à l'âge d'homme, ils arrivent au chemin de fer, leur rendement ne peut qu'être excellent. Il l'est en effet, en pratique, et la preuve en est que, de génération en génération, le grade des membres d'une même famille est plus élevé ; il n'est pas rare, par exemple, de voir au Service de la Voie, des agents supérieurs qui sont des fils de cantonniers.

**

Nous avons ainsi défini le personnel des chemins de fer tel qu'il était en 1914. Son effectif total atteignait 352.045 agents. La guerre allait lui fournir l'occasion de donner toute la mesure de sa valeur. Elle allait aussi l'atteindre gravement.

§ 2. — LA GUERRE.

Dès le 1^{er} août, le service passait tout entier sous l'autorité du ministre de la Guerre, en vertu des dispositions de la loi du 5 juillet 1877.

Les agents non retenus par l'âge et les obligations du service

réjoignaient l'armée. Des milliers de vacances se produisaient dans les cadres et de nouveaux vides allaient s'y ajouter au cours de la guerre, malgré que les retraites fussent ajournées dans toute la mesure du possible.

Le trafic n'allait cependant pas être moindre qu'auparavant, loin de là. Le 3 août, le service ordinaire des trains était supprimé et remplacé sur chaque ligne par un service spécial de trains à marche parallèle, ayant l'allure et la composition des trains de marchandises. Les opérations de la mobilisation proprement dite et de la concentration exigèrent 4.000 de ces trains sur le Réseau de l'Est, 5.500 sur le Réseau P.-O. et 7.000 sur le Réseau P.-L.-M. L'effort dépassait toutes les prévisions et, les opérations terminées, les ministres de la Guerre et des Travaux Publics pouvaient en toute justice « rendre un éclatant hommage à l'admirable dévouement du personnel des chemins de fer » et les remercier de l'activité qu'ils avaient dépensée « sans réserve, jour et nuit, sans trêve pendant cette période préliminaire ».

Il fallut dès lors ravitailler l'armée en munitions et en vivres et, bientôt, assurer le départ de la population civile vers l'intérieur, jusqu'à l'accalmie qui suivit la victoire de la Marne.

Puis, l'accroissement des effectifs, les besoins nouveaux qui découlaient du caractère même de la guerre, guerre de position et d'outillage, donnèrent lieu à un trafic militaire de plus en plus intense, en même temps que la vie industrielle et commerciale renaissait peu à peu.

**

Une crise de personnel se fait sentir dès 1916. D'une part, le trafic augmente : le tonnage kilométrique utile dépasse de 60 % celui de 1913. D'autre part, le recrutement du personnel s'arrête et les vides qui grandissent rendent l'exploitation très difficile.

En 1917, le tonnage kilométrique est en augmentation de 70 % sur 1913. Au 27 octobre de la même année, la situation tragique en Italie nécessite l'envoi de 120.000 hommes de troupe avec leur artillerie, que le P.-L.-M. transporte en quatre jours.

L'hiver qui suit est d'une âpreté exceptionnelle ; les rigueurs

de la gelée et un service très pénible diminuent dans des proportions critiques l'effectif du personnel. Puis ce sont les transports américains, les mouvements de trains que nécessitent les nouvelles offensives. C'est, enfin, la préparation de la campagne d'hiver projetée, qui entraîne une prodigieuse dépense d'énergie.

A ce moment le personnel est devenu une agglomération des plus hétérogènes : retraités, mutilés, coloniaux, prisonniers, femmes, etc. Jamais la valeur des cadres n'a mieux été mise en relief.

§ 3. — L'APRÈS-GUERRE

Quand l'armistice arrive, c'est la liquidation d'un arriéré formidable de transports commerciaux qu'il faut réaliser. Le ravitaillement en vivres des armées se maintient égal à celui du temps de guerre, tandis que doivent être assurés la démobilisation des réservistes de l'armée territoriale, les permissions, le retour d'Allemagne des prisonniers, le rapatriement des troupes anglaises, américaines et italiennes.

La pénurie et la fatigue du personnel parviennent à leur comble ; l'effectif n'est plus que de 280.000 agents au 1^{er} janvier 1919. Une épidémie de grippe s'y ajoute : on constate jusqu'à 30 % d'indisponibilités dans les dépôts de la Traction. Il faut bien cependant laisser partir ceux qui attendent depuis plusieurs années ainsi que les vieux agents qui ont repris du service. C'est alors qu'en compensation le Gouvernement met à la disposition des Réseaux les fameux volontaires R.-A., ces réservistes de l'armée active qui s'engagent à demeurer au chemin de fer jusqu'à la fin de la réquisition : la pire des mains-d'œuvre : paresseux, indisciplinés, vandales, voleurs même, pour la plupart, ils exercent autour d'eux une influence détestable. La démobilisation des jeunes classes permet seule de compléter les effectifs avec des candidats vraiment désireux de suivre leur carrière dans les Compagnies. Quant aux R.-A., ceux qui n'auront pas été éliminés avant s'en iront le 31 décembre.

En 1919 se pose une grave question : celle de l'assimilation du nouveau personnel. La proportion de l'effectif des agents nouveaux à celui des agents anciens passe de 10 % au 1^{er} janvier 1914 à 40 % au début de 1919. Cette proportion anormale rend particulièrement pénible le rôle des dirigeants et incommode le service des agents exercés qui doivent ajouter à leur travail personnel l'instruction des recrues. Il est à désirer qu'elle ne soit pas dépassée car le service risquerait alors d'être totalement désorganisé. Seule une intensification du travail individuel des anciens et des nouveaux pourra porter remède à cette situation dangereuse. C'est au moment où l'on va prendre des dispositions dans ce but qu'il va falloir appliquer la loi de 8 heures.

DEUXIÈME SECTION

La situation matérielle

La tâche à accomplir était cependant immense pour remettre les Réseaux dans leur état matériel d'avant-guerre.

En 1914 leurs voies, leurs machines, leur outillage étaient, sauf dans une certaine mesure pour le Réseau de l'Etat, dans un excellent état d'entretien. C'est cette qualité qui permit la réussite complète du plan de transport de la mobilisation. Elle allait être mise à une rude épreuve par la suite.

Nous avons vu que le trafic allait crescendo à mesure que la guerre se poursuivait. Ce développement exceptionnel du trafic, joint à la naissance de courants de transports nouveaux, imprévisibles, mit bientôt en évidence l'insuffisance des installations. Les gares de triage se trouvaient soumises à des sujétions dépassant leurs moyens d'action. La pénurie de matériel se manifesta, conséquence de la capture par les Allemands d'un septième de notre parc, des stationnements prolongés dans les gares et les établissements militaires, des stationnements après avarie dans les ateliers de réparations encombrés par suite de la raréfaction de la main-d'œuvre. Le nombre des trains augmentant sans cesse, l'utilisation du matériel était poussée à son maximum.

Aussi dès 1917 l'usure s'en faisait-elle sentir. L'année 1918 vit apparaître le summum d'une crise des transports que l'accroissement illimité des besoins militaires avait rendue inévitable. A l'armistice, les 362.700 wagons de 1914 se trouvaient réduits à 280.000 ; l'appoint des wagons allemands, américains et anglais allait bientôt reconstituer le premier chiffre, mais le nombre des wagons réellement utilisables restait très inférieur par suite des réformes auxquelles on avait dû procéder faute de réparations.

En ce qui concerne les locomotives, les immobilisations étaient plus nombreuses encore. La mauvaise qualité du charbon, le funeste système de la banalité, avaient eu raison de leur organisme délicat. Quant aux machines allemandes et américaines, elles ne pouvaient fonctionner sans une transformation complète de leurs principaux éléments, le matériel livré étant aussi défectueux que possible. Plus du quart de l'effectif était en réparations ou en attente d'atelier au début de 1919.

Les voitures à voyageurs, elles aussi, avaient souffert. Point n'est besoin de rappeler le vandalisme qui s'acharna sur elles, la destruction systématique à laquelle se livrèrent soldats et civils.

En ce qui concerne la voie, la circulation intensive avait causé une usure anormale des rails et des installations de toutes sortes. De nombreuses lignes de détournement avaient supporté un trafic pour lequel elles n'avaient nullement été équipées. De nouveaux courants, orientés pour la plupart d'ouest en est, s'étaient fait jour dans le trafic commercial lui-même, par suite de l'abandon des voies maritimes et de l'apparition de nouveaux débouchés du côté de l'Italie et du Proche-Orient qui contraignaient à la mise en état des transversales.

Enfin, dans la partie envahie, il s'agissait non plus de réorganiser mais de reconstruire totalement. 2.901 kilomètres de lignes, 1.510 ponts, 12 tunnels, 590 bâtiments étaient à refaire.

Lorsqu'au 2 février 1919 paraissait le décret qui restituait aux Grands Réseaux, sauf quelques restrictions, leur autonomie, ils pouvaient mesurer l'immensité de la tâche à accomplir. Ils pouvaient établir aussi le bilan de la dévastation : le montant de leurs dommages de guerre était de 7 milliards.

Ce n'était pas la seule charge laissée par la guerre. Un déficit important s'était fait jour. Quel chiffre il atteignait, que représentaient l'une et l'autre de ces charges pour la trésorerie des Réseaux et celle de l'Etat, c'est ce que nous allons voir maintenant.

TROISIÈME SECTION

La situation financière

§ 1. — LES CONVENTIONS DE 1883

Le régime des cinq Réseaux concédés reposait en 1914 sur les Conventions de 1883, approuvées, au regard de l'Etat, par la loi du 20 novembre 1883. Les clauses de ces conventions peuvent se résumer de la façon suivante :

En principe, les Compagnies concouraient à la dépense de construction des lignes nouvelles à raison de 25.000 francs par kilomètre. Le surplus de la dépense restait à la charge de l'Etat. Les Compagnies lui en faisaient toutefois l'avance, qu'il remboursait par des annuités représentant l'intérêt et l'amortissement des emprunts qu'elles avaient contractés pour son compte. Elles fournissaient l'outillage et le matériel nécessaires à l'exploitation et elles supportaient les déficits éventuels de cette exploitation. L'Etat garantissait aux actionnaires et obligataires un certain revenu minimum ; les avances qu'il faisait, le cas échéant, à cet égard, étaient *remboursables* et produisaient elles-mêmes intérêt à son profit au taux de 4 %. Lorsque les Compagnies avaient remboursé les avances à elles faites au titre de la garantie et assuré à leur capital un certain revenu maximum, l'excédent des bénéfices devait être partagé entre elles et l'Etat dans la proportion des deux tiers pour celui-ci.

Le Nord n'avait jamais fait appel à la garantie ; le P.-L.-M. avait remboursé sa dette depuis 1897 ; le remboursement de la dette du P.-O. et de l'Est était en cours au moment de la guerre ;

en ce qui concerne le Midi, les déficits alternaient avec les remboursements.

Tel était le régime appliqué aux Réseaux concédés. Rappelons d'un mot qu'il existait depuis 1877 un Réseau exploité en régie, agrandi en 1908 grâce au rachat de l'Ouest.

*
**

Le compte Grands Réseaux-Etat se présentait ainsi en 1913 :

A la charge de l'Etat il fallait imputer, au titre soit des intérêts des capitaux empruntés directement soit des annuités versées aux Compagnies soit des garanties d'intérêts, une somme de 241 millions. Le déficit de l'ancien Réseau de l'Etat et le déficit chronique du Réseau racheté de l'Ouest y ajoutaient respectivement 7,5 et 76,5 millions, ce qui donnait un total de 325 millions.

Les Réseaux lui rapportaient, d'autre part, les sommes suivantes : les remboursements d'avances de garanties et les partages se montaient à 5 millions ; les impôts sur les transports atteignaient le chiffre de 139 millions ; les impôts sur les titres y ajoutaient 62 millions ; enfin, les économies réalisées par les services publics (Postes, Armée, Douanes, Contributions), en vertu de la gratuité prévue aux cahiers des charges, s'élevaient à 129 millions. Le total, 325 millions, dépassait ainsi de 10 millions le total précédent : les chemins de fer, dans leur ensemble, rapportaient donc à l'Etat plus qu'ils ne lui coûtaient.

*
**

Les bilans des Réseaux faisaient ressortir, de leur côté, les résultats ci-dessous :

Les recettes des Réseaux concédés s'élevaient à 1.672 millions, leurs dépenses d'exploitations à 981 millions, laissant un produit net de 691 millions correspondant à un coefficient d'exploitation (1) de 59 %. Si aux dépenses d'exploitation on ajoute les charges de capital (693 millions) on constate que les Réseaux concédés équilibraient leur budget, à 2 millions près.

(1) Fraction des recettes absorbée par les dépenses d'exploitation.

Les recettes du Réseau de l'Etat s'élevant à 384 millions et les dépenses à 326 millions, le coefficient d'exploitation était de 85 %.

Les recettes des Grands Réseaux (2.056 millions), diminuées des dépenses d'exploitation (1.307 millions), laissaient un produit net de 749 millions, correspondant à un coefficient d'exploitation de 63 %. En faisant état des charges de capital, les dépenses totales s'élevaient à 2.142 millions. Le déficit, 86 millions, correspondait sensiblement au déficit du Réseau de l'Etat. Là aussi les répercussions de la guerre allaient être fort graves.

§ 2. — LA GUERRE ET LE DÉFICIT

Tout d'abord, le trafic commercial a considérablement diminué. Puis, quand il s'est relevé pour atteindre le niveau d'avant-guerre, son produit a été de plus en plus loin de compenser le volume des dépenses, influencé lui-même par l'accroissement rapide des prix, notamment du prix du combustible. Quant au trafic principal, le trafic militaire, il a été fort onéreux, et ce pour les causes suivantes. D'après les cahiers des charges, les transports militaires devaient être payés à moitié du tarif fixé pour les transports ordinaires, ce qui était susceptible de donner des recettes appréciables. Mais le *traité Cotellet* avait précisé que la rémunération serait calculée d'après le prix moyen de la tonne kilométrique pendant l'année précédant celle de la réquisition et, d'autre part, afin de simplifier les calculs, les parties avaient fixé forfaitairement à 6 t. 25 le tonnage utile du wagon complet.

Le tarif de 1913 ne pouvait correspondre à la hausse formidable des prix de revient résultant de la guerre et le chiffre du tonnage, établi en 1898, n'était plus en rapport avec les capacités nouvelles du matériel : en fait, le prix ressortait à moins de 26 centimes par wagon-kilomètre ! Après de longues négociations, un avenant intervint en 1918, aux termes duquel les transports effectués pour le compte des armées françaises et alliées seraient payés à leur prix de revient, déterminé en répartissant les dépenses de chaque exercice entre les transports militaires et les transports commerciaux au prorata des recettes corres-

pondantes. La solution était imparfaite, les transports militaires comportant plus de sujétions et étant plus coûteux que les transports commerciaux. Elle était acceptable cependant en ce sens qu'elle était de nature à faire cesser un grave litige. Mais elle laissait de côté les charges extracontractuelles que la guerre avait imposées, en dehors de l'insuffisance des prix du traité Cotellet : pour celles-ci les Compagnies réservaient leurs droits.

Une majoration des tarifs commerciaux de 25 % avait été consentie le 15 avril 1918 : taux bien faible en comparaison de la hausse des dépenses.

Pour toutes ces raisons, le déficit prenait de l'ampleur. Il atteignait 2 milliards au jour où les Compagnies recouvraient leur autonomie. Et il allait grandir vite, très vite en 1919...

A la charge de qui est resté finalement le déficit des exercices de guerre, c'est ce que nous aurons l'occasion de revoir. Mais nous croyons utile de dire dès maintenant un mot des clauses que contient à ce sujet la convention intervenue en 1921 entre les Réseaux et l'Etat.

Pour les Compagnies qui pouvaient jouir encore en 1914 de la garantie d'intérêt, aucune question ne se posait au sujet de savoir à qui incomberait la charge du déficit ; comme pour les Réseaux exploités en régie, cette charge incombait naturellement à l'Etat. Il n'en était pas de même pour le Nord et le P.-L.-M. qui n'avaient, eux, plus droit à la garantie. Pour éviter que les circonstances n'amenassent la faillite des deux plus grandes entreprises françaises, une loi du 26 décembre 1914 les avait autorisées à couvrir par l'émission d'obligations les insuffisances et à les porter au compte d'établissement.

Puisque les Réseaux avaient été réquisitionnés, il était équitable d'admettre que l'Etat prenait à son compte tous les résultats de sa gestion. La garantie d'intérêt devait être non plus une avance remboursable mais une indemnité de réquisition. Quant aux Compagnies du Nord et du P.-L.-M., elles devaient être créditées des sommes indûment portées au compte d'établissement. C'est ce qui fut décidé rétroactivement par la Convention du

28 juin 1921 qui met à la charge de l'Etat les déficits de la guerre ainsi que des années 1919 et 1920.

Mais les 7 milliards de dommages de guerre de toutes sortes restent définitivement à la charge des Réseaux, ceux-ci renonçant expressément à toutes réclamations s'y rapportant et l'Etat s'engageant à remettre les voies ferrées dans l'état matériel où elles se trouvaient le 2 août 1914 seulement *dans les parties détruites ou détériorées par les faits de guerre.* .

CHAPITRE V

L'application de la loi du 30 avril 1919 aux chemins de fer

PREMIÈRE SECTION

Les conclusions paritaires et les arrêtés du 8 novembre 1919

Le régime d'exception sous lequel avaient été exploités les chemins de fer pendant la guerre avait pris fin par le décret du 2 février 1919 restituant leur autonomie aux Compagnies, sauf certaines restrictions qui ne furent levées que le 31 décembre. Au lendemain de ce décret elles pouvaient procéder à l'inventaire de leurs dommages et dresser un plan de reconstitution.

A peine avaient-elles commencé ce travail qu'était votée la loi de 8 heures. Si cette dernière leur était applicable, une planche de salut subsistait du moins dans la disposition qui prévoyait que les règlements d'administration publique à intervenir détermineraient les délais et étapes d'application : elles pouvaient compter sur de sages transitions. Elles n'allaient pas attendre longtemps pour être détrompées. Dès le lendemain du vote de la loi, le 24 avril, le ministre Claveille instituait par arrêté une Commission composée d'un nombre égal de représentants des Réseaux et de représentants du personnel, choisis d'office, à l'effet d'étudier les mesures à prendre en vue de l'application

immédiate des 8 heures en attendant la réglementation à fixer par décret.

Non encore libérées entièrement de l'étreinte de la réquisition elles ne pouvaient se ressaisir. Force leur fut donc d'accepter le contact des militants parlant au nom du personnel, que la C. G. T. avait imposés au ministre sous la direction du secrétaire de la Fédération des Cheminots, Bidegaray.



Dès le 1^{er} mai, les Compagnies durent improviser la mise en vigueur des 8 heures dans les ateliers, les dépôts (pour le personnel sédentaire) et les chantiers de poseurs de la Voie, sans qu'il fût tenu compte de leur demande de subordonner cette mise en vigueur à l'application préalable de la loi dans l'industrie et au rétablissement du travail à la tâche ou d'une prime à la production.

L'examen du cas des autres catégories du personnel occupa les séances de la Commission paritaire jusqu'au mois de novembre. En ce qui concerne les agents autres que les mécaniciens, chauffeurs et agents des trains où l'acceptation des revendications des conclusions. Les règles qui en découlaient furent appliquées dans le courant de juin au personnel des grandes gares, au 1^{er} septembre à celui des gares moyennes et au 15 octobre à celui des petites gares et des haltes. Par contre, la Commission ne put arriver à donner une solution au cas des mécaniciens, chauffeurs et agents des trains où l'acceptation des revendications des représentants du personnel équivalait à l'arrêt complet du service. Le ministre trancha la difficulté par les arrêtés du 8 novembre, qui sont encore en vigueur. Un régime transitoire (journée de 9 heures) avait été appliqué le 8 juillet.

Les Compagnies avaient demandé que l'on marquât la distinction entre le travail et la présence, que la journée de 8 heures fût calculée sur une moyenne, qu'enfin des étapes dignes de ce nom fussent ménagées. On n'en tint aucun compte et les caractéristiques du régime des conclusions furent l'application rigoureuse d'un maximum quotidien de 8 heures sans aucune distinction entre la présence et le travail effectif, sauf pour une

infime catégorie d'agents (sémaphoristes, gardes-barrières), la limitation à 10 heures en principe de l'amplitude de la journée de travail et l'obligation de répartir les 8 heures en deux séances au plus, enfin l'obligation de compenser par un repos équivalent tout travail extraordinaire. La violation de l'esprit de la loi ne pouvait être plus manifeste.

L'application fut ce qu'elle devait être, désastreuse, malgré les efforts du noyau d'agents exercés et disciplinés qui tentaient de réagir contre la vague de paresse et de sabotage qui déferlait sur les chemins de fer avec l'entrée en masse des nouveaux venus, excités par la C. G. T.

La désorganisation allait atteindre un degré inconnu jusqu'alors. Retards innombrables, fausses directions, coulage, pré-ludaient à la ruine des chemins de fer. Avec l'obligation, dictée par le gouvernement, de ne restreindre en rien l'exercice des libertés syndicales, l'autorité des dirigeants des Compagnies s'affaiblissait à vue d'œil. Il n'était plus question d'assurer le service mais de faire de la politique, de préparer la nationalisation des voies ferrées en attendant le renversement de l'Etat.

Le 31 décembre 1919 disparaissaient les derniers vestiges de la réquisition des Réseaux.

Le 28 février 1920, la Fédération des Cheminots lance le personnel dans une première grève générale qui ne dure que cinq jours. Une deuxième grève intervient le 1^{er} mai, qui se poursuit pendant plus de trois semaines. Cette fois-ci les Compagnies se redressent et 18.000 révocations sont prononcées.

C'est le signal de la remise au travail. Elle se produit en effet, et les traces de la guerre vont peu à peu disparaître. Mais l'application de la loi de 8 heures y apporte un gros obstacle que les Compagnies représentent aux pouvoirs publics. Les parlementaires eux-mêmes s'en émeuvent. Le 15 juin 1920, M. Josse dépose une proposition de résolution invitant le Gouvernement à prendre d'urgence toutes dispositions utiles pour améliorer la situation économique du pays par une forte augmentation de la production, et à autoriser toutes les dérogations à la journée de 8 heures réclamées par les patrons et les ouvriers. L'exposé des motifs vise spécialement l'industrie des transports « boule-

versée par la réduction du nombre des heures de travail ». L'armée des cheminots inutilisés qu'on peut voir dans les gares provoque le mécontentement des usagers et de la population des campagnes, où l'on manque de bras. Les Chambres de commerce insistent pour une revision sérieuse des conditions d'application de la loi aux chemins de fer. Le 22 mars 1921, M. Chéron, rapporteur du budget, sur le vu des documents du ministère des Travaux Publics, donne des chiffres édifiants sur le nombre des agents supplémentaires et le coût annuel de la réglementation de 1919.

Après des hésitations, le ministre Le Trocquer élabore un projet de décret et provoque les observations des « organisations patronales et ouvrières intéressées » par avis inséré au *Journal officiel* du 6 décembre 1921 : la réglementation du 14 septembre 1922 est en préparation.

DEUXIÈME SECTION

Le décret du 14 septembre 1922

Ce décret a été pris dans les formes légales. L'examen de ces formes nous sera de la plus grande utilité pour l'étude du décret subséquent de 1925 qui est un désaveu de l'œuvre du ministre de 1922.

*

**

Six organisations ouvrières ont répondu à l'invitation du ministre. Leurs observations se résumaient à exiger la reproduction pure et simple des conclusions paritaires. De leur côté, les Réseaux demandaient que le texte à intervenir respectât la lettre et l'esprit de la loi ; ils sollicitaient, en outre, l'allocation, à titre de mesure transitoire, d'une heure supplémentaire par jour ou, plus précisément, de 300 heures par an, pendant sept ans.

A la suite de ces observations le projet de décret fut retouché, puis soumis, à la demande du Conseil d'Etat, à l'examen du Conseil Supérieur des Chemins de fer. Cet organisme — une créa-

tion de la Convention de 1921 — conclut, sur rapport dressé par M. Mussat, inspecteur général des Ponts et Chaussées, où les anomalies des conclusions et la perte de rendement qu'elles occasionnaient étaient mises en relief, à l'adoption d'un nouveau texte comportant le palier des 300 heures ci-dessus. La question de savoir si une telle stipulation rentrait dans les prévisions de la loi du 23 avril 1919 fut posée par M. Le Trocquer à son collègue du Travail qui crut devoir répondre par la négative en se basant sur ce que les étapes prévues par la loi n'avaient pas été observées du fait de l'application des conclusions paritaires et que les établir équivaldrait à un retour en arrière que n'avait pu vouloir le législateur. L'argument vaut ce qu'il vaut ; quoi qu'il en soit, le ministre des Travaux Publics en tint compte dans la rédaction du texte définitif, non sans avoir provoqué de nouvelles observations des organisations patronales et ouvrières et avoir soumis le texte au Conseil d'Etat, qui l'approuva sous réserve de légères modifications.

Les formes légales avaient été rigoureusement observées dans la rédaction du règlement d'administration publique.

Il souleva cependant de vives protestations du côté des organisations syndicales. La Fédération des agents des Cadres introduisit un recours pour excès de pouvoir, motif pris de ce que le règlement, pour être conforme à la loi eût dû reproduire l'accord contenu dans les conclusions paritaires. Le recours fut rejeté le 27 mars 1925, à une date où la solution n'avait plus d'intérêt, un nouveau texte étant déjà intervenu.

A la séance de la Chambre du 12 octobre 1922, le député Lobet, cheminot révoqué, prenait vivement à partie le ministre sur le même sujet. La C. G. T. faisait entendre que la réduction des effectifs qui résultait du décret nuirait à la sécurité. En novembre, les membres du bureau de la Fédération des Cheminots, tous agents révoqués, faisaient part de leurs doléances au ministre, tandis que la « Tribune des Cheminots », accueillait dans ses colonnes la déclaration d'un employé du Nord, traçant aux cheminots la ligne de conduite suivante : « Recevoir les oburgations et les conseils de leurs chefs avec une *ironie sou-*

riante et une bonne humeur déterminée à ne pas en tenir compte ».

Les Compagnies de leur côté regrettaient le rejet de la disparition concernant les 300 heures qui, si elle avait été acceptée, eût permis une économie annuelle de 450 millions.

Que contenait donc ce décret ? Son but, clairement exprimé dans le rapport au Président de la République en tête de son dispositif, était de permettre d'assurer dans l'intérêt public le rendement des chemins de fer français. En conséquence, il distinguait nettement le travail effectif et la simple présence et augmentait la durée de service des agents dont le travail est intermittent ; il répartissait sur l'année entière la durée totale du travail ; il prévoyait, en cas de surcroît extraordinaire de travail, la possibilité d'allonger de deux heures la journée, dans la limite de 450 heures par an. On n'aperçoit là quoi que ce soit qui ne fût que très sage.

Ajoutons que le 10 janvier 1923 était promulgué un décret adaptant la plupart des dispositions du décret du 14 septembre 1922 au personnel des grands Ateliers des Réseaux.

*
**

Toute l'année 1923 vit agiter dans les milieux syndicalistes la question de l'abrogation du décret de 1922, en même temps que celle de la réintégration des cheminots révoqués. A propos de ces derniers, le 4 octobre 1923, le Syndicat de Paris-Etat vote la déclaration suivante : « En présence de la pénurie de personnel, nous devons exiger la réintégration des révoqués, car ce sont des militants dont l'absence nous fait particulièrement défaut. »

Avec l'année 1924, l'idée prend corps. Le 17 juin, le nouveau gouvernement se présente devant les Chambres. Il promet de poursuivre la réintégration des cheminots révoqués et de maintenir la loi de 8 heures *dont l'expérience montre la souplesse*. Au cours de la séance du 29 juillet, la Chambre demande l'abrogation du décret de 1922. Du 8 au 30 octobre, des négociations interviennent avec les Compagnies au sujet de la réintégration des agents révoqués.

Enfin, le 16 janvier 1925, est publié le décret abrogeant la réglementation de 1922, le jour même où est institué le « Conseil national économique » préconisé par la C. G. T., dont elle avait fabriqué un exemplaire en 1920.

La réglementation du 16 janvier 1925 ne sera étendue aux grands Ateliers que le 15 février 1926.

TROISIÈME SECTION

Le décret du 16 janvier 1925

C'est un retour vers le régime des conclusions paritaires. La moyenne journalière de 8 heures, antérieurement calculée sur l'année entière, est désormais établie sur la période d'une décade, pour la majorité des agents. Le supplément d'heures exigibles pour surcroît extraordinaire de travail est réduit de 450 à 75 heures, avec un recours exceptionnel de 100 heures en plus sur autorisation ministérielle spéciale. L'amplitude maximum est ramenée de 14 à 12 heures. Enfin, la durée totale annuelle du travail se trouve réduite de 2.504 à 2.384 heures.

Le crédit des heures supplémentaires passant de 450 à 175 heures, le temps maximum que les Réseaux peuvent demander à leurs agents se trouve réduit de 2.954 heures ($2.504 + 450$) à 2.559 ($2.384 + 175$), soit de 40 heures par an en chiffres ronds, ce qui représente, pour les 300.000 agents visés par le décret, une perte de 120 millions d'heures au total.



Le décret du 16 janvier 1925 a été élaboré dans des conditions toutes spéciales que nous devons rappeler.

Le ministre des Travaux Publics, M. Victor Peytral, saisi le 5 juillet 1924 d'une demande en revision du règlement de 1922 présenté par la Fédération des travailleurs des chemins de fer et d'un *projet de règlement*, préparé par cette Fédération, qui reproduisait à peu près les conclusions paritaires, soumet ce projet à l'examen des Compagnies par avis insérés au *Journal*

Officiel les 6 et 24 juillet. Le 7 août, le Comité de Direction des Grands Réseaux — autre création de la Convention de 1921 — fait connaître ses observations : la situation des Réseaux ne milite pas en faveur d'une aggravation des dispositions du décret du 14 septembre 1922. Le ministre charge le Conseil Supérieur des Chemins de fer de mettre au point un autre décret. Après discussion dans une commission nommée par ce Conseil, un projet *transactionnel* est adopté dans la séance plénière du 6 décembre. C'est alors que le ministre, écoutant les suggestions des Fédérations, transmet au Conseil d'Etat deux projets qui s'écartent sensiblement du projet du Conseil Supérieur des Chemins de fer. Le Conseil d'Etat en achève l'étude le 30 décembre et formule des objections. Mais l'opinion du ministre est déjà faite et son projet définitif, qui ne tient compte d'aucune objection, n'est communiqué qu'officieusement à M. Javary, Directeur de l'Exploitation de la Compagnie du Nord et Représentant des Réseaux. Ceux-ci présentent néanmoins des observations : elles arrivent le 15 janvier 1925, alors que le règlement est soumis à la signature présidentielle : elles arrivent trop tard, mais elles ont si peu d'intérêt pour le ministre...

*
**

En définitive, le décret du 16 janvier est la reproduction du projet des syndicats. Le rapport au Président figurant en tête du dispositif du règlement en donne une preuve implicite qui s'ajoute à celle fournie par les conditions mêmes de l'élaboration.

Les Compagnies ont introduit un recours pour excès de pouvoir sur lequel le Conseil d'Etat a statué le 24 février 1928 (1). Trois moyens étaient invoqués à l'appui du pourvoi : un moyen de forme — la violation de la procédure légale —, deux moyens de fond — l'un qui vise la réduction à 298, correspondant à 2.384 heures, du nombre de jours de travail exigibles dans l'année, l'autre qui vise une disposition du décret conférant au ministre le droit de prononcer sur les difficultés d'ordre général

(1) Dalloz, 1929-3-9.

pouvant survenir entre les Réseaux et leur personnel relativement à l'application du nouveau régime de la durée du travail.

Le premier moyen de fond a été rejeté, le Conseil d'Etat jugeant que le décret s'est borné à faire état des clauses du Statut du personnel relatives au congé de 15 jours accordé à certaines catégories d'agents et que le nouveau mode de calcul n'a pas pour effet d'étendre le bénéfice du congé à d'autres catégories de personnel ni de le rendre obligatoire. Cette décision est ambiguë. Disons d'abord que la très grande majorité des agents bénéficient du congé statutaire. Quoi qu'il en soit, le décret fait obstacle à la possibilité pour les Compagnies de revenir, si les circonstances les y obligeaient, sur la décision qu'elles avaient prise en 1922 de ne pas récupérer les heures correspondant aux journées de congé.

L'excès de pouvoir a été reconnu, en ce qui concerne le deuxième moyen de fond.

En ce qui concerne le moyen de forme, après hésitation le Conseil d'Etat a jugé que la loi était satisfaite dès l'instant que les organisations patronales et ouvrières avaient donné leur avis « sur l'opportunité d'une revision et sur les conditions dans lesquelles elle pouvait être opérée ». Comme le fait très justement remarquer le commentateur de l'arrêt au Recueil Dalloz, M. P.-L. Josse, cette solution conduit fatalement à restreindre considérablement la portée des consultations des organisations patronales et ouvrières, et ce n'était pas là la pensée du législateur, que la circulaire ministérielle du 27 mai 1919 a précisée.

A notre avis, en admettant, à la rigueur, qu'il n'y ait pas eu *violation des formes légales*, le Conseil d'Etat trouvait des motifs suffisants d'annuler le décret dans le *détournement de pouvoir*, caractérisé par l'esprit de parti et le but politique qui ont animé le rédacteur du décret du 16 janvier 1925.

DEUXIÈME PARTIE

Les conséquences matérielles

CHAPITRE PREMIER

L'organisation générale des Réseaux

Les Grands Réseaux apparaissent comme des entreprises d'une complexité véritablement inextricable. Si les rouages sont, en effet, nombreux et les emplois d'une abondante variété, leur organisation générale n'en demeure pas moins très simple.

On distingue trois services fondamentaux : celui de l'Exploitation, celui du Matériel et de la Traction, celui de la Voie. Quelques Compagnies y ajoutent un service de la Construction pour les lignes neuves. Leurs attributions respectives sont les suivantes. Le premier, qui est celui avec lequel la clientèle est en contact, comprend tout ce qui a trait au service des gares et au

mouvement des trains, sauf ce qui touche aux machines. Le deuxième traite de tout ce qui est relatif aux machines ainsi que de l'entretien des voitures et wagons. Le troisième s'occupe de la construction et de l'entretien des bâtiments, voies et signaux.

Au-dessus de ces services est l'administration centrale qui comprend notamment la Direction, les Secrétariats du Conseil d'Administration, de la Direction et de la Compagnie, la Comptabilité Générale et les Finances. Les fonctions de ces derniers organes sont des fonctions de direction et de coordination, et on conçoit qu'aucune réglementation du travail ne peut songer à les atteindre. Ils ne sont cependant pas les seuls à présenter ce caractère; ils le partagent avec certains rouages des trois grands services ci-dessus, ce qui nous met sur la voie de la division essentielle en services *centraux* et service actif.

En effet, à la tête des organes d'exécution qui occupent évidemment la plus grande partie du personnel, on remarque les organes de décision que sont les services centraux de l'Exploitation, du Matériel et Traction et de la Voie, et les bureaux centraux des Services régionaux de l'Exploitation, du Matériel et Traction et de la Voie entre lesquels sont partagés géographiquement les Réseaux. La réglementation du travail n'y joue aucun rôle, le service est d'une régularité à peu près absolue, le maximum des huit heures n'y a jamais été dépassé. Nous les laisserons donc de côté, sauf pour jeter un coup d'œil sur l'augmentation des cadres qui a été le corollaire de la loi du 23 avril 1919 ainsi que sur le développement pris par les bureaux s'occupant des questions relatives au personnel.

Les fonctions d'exécution, elles, sont directement liées à la nature de l'industrie des transports; l'intensité du travail varie avec les fluctuations du trafic. C'est le service actif dans toute son acception. Participent à ces fonctions :

— A l'Exploitation : le personnel chargé de la gestion des gares et de leurs dépendances, le personnel préposé aux billets, les contrôleurs et agents du service intérieur des voitures, le personnel affecté à la *conduite* des trains, le personnel de manœuvre et de manutention, le personnel des signaux et aiguilles;

— au Matériel et Traction : le personnel affecté au *remor-*

quage des trains, le personnel chargé de l'entretien courant et des grandes réparations du matériel roulant, le personnel des magasins et approvisionnements ;

— à la Voie : le personnel chargé de l'entretien des voies, le personnel de surveillance des voies, les ouvriers de la voie, le personnel préposé à la manœuvre des barrières.

C'est ici que la question de la réglementation du travail prend toute son ampleur. Les services actifs, avec l'irrégularité du travail, les déplacements, le travail de jour et de nuit qu'ils sous-entendent, constituent les points sensibles de l'application de la loi de 8 heures et ce sont eux qui retiendront notre attention.

Nous étudierons les conséquences de cette application suivant l'ordre des services. Avant de passer à cette étude nous devons préciser quels sont les agents dont le travail n'est soumis, en principe, à aucune réglementation. Ce sont : les agents du service de l'Exploitation placés sur une échelle au moins égale à celle de sous-chef de gare principal (échelle 12), les agents du service Matériel et Traction placés sur une échelle au moins égale à celle de sous-chef de dépôt de 3^e catégorie (échelle 11), les agents du service de la Voie, placés sur une échelle au moins égale à celle de chef de district de 2^e classe (échelle 10) : toutes personnes occupant un poste de surveillance ou de confiance, suivant l'expression de la Convention de Washington.

CHAPITRE II

Service de l'Exploitation

PREMIÈRE SECTION

Les agents des trains

Nous avons vu que la réglementation du travail distingue les agents sédentaires et les agents des trains. Les règles applicables à ces derniers sont contenues dans l'arrêté ministériel du 8 novembre 1919. Par agents des trains on désigne les vagonniers, les conducteurs et les chefs de train.

A. — *Analyse de la réglementation*

La *période servant de base au décompte de la moyenne journalière* du travail ne peut dépasser 10 jours (au lieu de 14 précédemment).

L'*amplitude*, c'est-à-dire la période qui sépare la première prise de service de la cessation du dernier service de la journée, ne peut dépasser 12 heures (au lieu de 17).

La *durée maximum du travail journalier* est de 9 heures (au lieu de 12), avec possibilité d'atteindre 10 heures entre deux repas consécutifs.

Le *grand repos périodique* doit être donné une fois en moyenne

par 6 jours de travail (au lieu de 15) et doit avoir une durée minimum de 38 heures (au lieu de 24). Une sujétion nouvelle résulte de l'obligation de placer ce repos sur deux nuits consécutives, la première commençant au plus tard vers 22 heures et la seconde finissant au plus tôt vers 6 heures. Deux de ces repos peuvent être réunis en un repos double d'une durée minimum de 62 heures (38+24).

La durée des *grands repos journaliers* varie suivant que ces repos sont pris à la résidence ou hors la résidence. La durée minimum à la résidence est de 14 heures (au lieu de 9) avec possibilité de descendre à 13 heures une fois au plus entre deux grands repos périodiques. La durée minimum hors la résidence est de 9 heures (au lieu de 7), elle peut être abaissée à 8 heures s'il s'agit de faire rentrer l'agent à sa résidence.

On compte comme *travail effectif* tout le temps pendant lequel les agents sont tenus de rester dans leur train ou de ne pas s'en éloigner, ou ont un travail quelconque à effectuer dans les gares.

Les *allocations avant départ ou après arrivée*, c'est-à-dire les laps de temps alloués pour les opérations que les agents peuvent avoir à effectuer avant le départ ou après l'arrivée, varient suivant la nature des trains. Sur le Nord elles sont les suivantes : 20 minutes au départ et 15 à l'arrivée pour les trains de voyageurs, 30 minutes au départ et à l'arrivée pour les trains de messageries ou de marchandises. Au P.-L.-M. ces allocations sont : au départ, 30 minutes pour les trains de marchandises et 15 pour les trains de voyageurs, — à l'arrivée, 10 minutes pour tous les trains ; ces délais peuvent être augmentés ou diminués suivant les modalités particulières du service à assurer.

Tant que l'intervalle entre l'arrivée du train amenant l'agent dans une localité et l'heure de départ du train par lequel l'agent quitte la localité ne dépasse pas 1 h. 30, il est compté entièrement comme travail.

En ce qui concerne la réserve (en gare), pour les périodes de *réserve-secours* c'est-à-dire celles pendant lesquelles l'agent est uniquement tenu de rester présent en gare sans y être occupé, on suit les règles suivantes : les trois premières heures sont

décomptées pour le tiers de leur valeur si l'agent part au cours de la période de réserve, elles le sont en totalité dans le cas contraire. Les périodes de *réserve à disposition*, c'est-à-dire celles pendant lesquelles les agents peuvent être employés à divers travaux, sont comptées en totalité comme travail effectif (précédemment les périodes d'inoccupation étaient comptées pour un quart comme travail).

La *disponibilité à domicile* n'était pas réglementée précédemment. Elle est maintenant comptée pour 1/4 comme travail au delà de la 4^e heure.

En ce qui concerne les *dérogations*, aucune limitation n'est prévue. Cependant, toute modification au régime normal doit être soumise à l'approbation de la Direction du contrôle du travail des agents des chemins de fer. Cette Direction peut d'ailleurs, dans des cas justifiés, autoriser de légères dérogations dans l'établissement des roulements.

Les *retards* sont toujours pris en considération pour le décompte du travail.

B. — *Les conséquences*

Les Compagnies avaient demandé, lors des discussions qui ont précédé la promulgation des arrêtés, que l'on tînt un compte équitable du peu de travail réel que comporte le service des agents des trains et que les dispositions à intervenir fussent assouplies en conséquence. Il n'a pas été fait droit à leur demande et les sujétions les plus graves résultent de la diminution très sensible de l'amplitude et de l'augmentation non moins sensible de la durée des repos à la résidence. L'application stricte de ces conditions a été, surtout au début, une source de difficultés presque insurmontables qui ont longtemps diminué dans une très forte proportion le rendement journalier des agents.

Quant aux règles relatives à l'espacement des repos et au décompte de la moyenne du travail journalier, si elles ne sont pas à proprement parler une cause de gêne, il est du moins certain que la courte durée de la période de décompte concourt à empêcher les Réseaux d'atteindre une moyenne satisfaisante. Pour les agents de réserve, surtout, dont le travail est sujet à fluctua-

tion, il y aurait un réel avantage à pouvoir étaler sur une durée plus longue la période de décompte, car on obtiendrait ainsi un rendement moyen plus élevé tout en réalisant de sensibles économies de rémunération, la compensation étant rendue possible dans bien des cas.

*
**

Les résultats entraînés par la diminution de la journée de travail, jointe à la rigidité des dispositions accessoires, peuvent être mesurés par les chiffres suivants :

Au Midi, la durée moyenne de la journée de travail en service régulier est passée de 8 h. 26 en 1913 à 6 h. 43 en 1920. Au P.-L.-M., on comptait : en janvier 1914. 4.696 agents des trains en service régulier et 1.760 en service facultatif, — en juin 1920, respectivement 6.186 et 3.139 agents ; la durée moyenne journalière était tombée de 8 h. 49 (service régulier) et 7 h. 55 (service facultatif) à 6 h. 43 et 5 h. 51 ; mentionnons que l'avant-dernier chiffre n'a pu être relevé qu'à 7 h. 10 seulement en 1930. Au P.-O., la durée moyenne journalière en service régulier est passée de 8 h. 22 en 1913 à 6 h. 55 en 1920 ; les horaires n'ayant pas toujours permis de réduire le personnel supplémentaire rendu nécessaire par l'application des arrêtés, il est arrivé que la durée moyenne journalière de certaines équipes tombe à 3 h. 47 ; les 6 h. 55 ci-dessus n'ont pu être relevées qu'à 7 h. 30 en 1930.

L'augmentation des effectifs était de 15 % au 1^{er} janvier 1920, de 30 % au 1^{er} janvier 1921 ; elle atteignait 37 % au 1^{er} janvier 1922. Il est intéressant de calculer, d'après ces taux, quelle a été la perte de *rendement*. Le nombre des agents des trains est directement lié au nombre et au parcours des trains soit, en somme, au nombre des kilomètres-trains parcourus. Or, le nombre des km.-trains en 1920 (263.000.000) n'étant que 65/100 de celui de 1913 (40.350.000), il en résulte que pour un même nombre d'unités de parcours il avait fallu multiplier les effectifs par

$$1 \\ (1,30 \times \frac{\quad}{0,65} =) 2.$$

Le rendement avait diminué de 100 %. En 1921 le nombre des kilomètres-trains atteint les 80/100 de celui d'avant-guerre ; l'utilisation des agents est meilleure ; malgré cela, la perte de rendement s'établit à 71 %.

DEUXIÈME SECTION

Les agents sédentaires

Rappelons que cette division englobe tous les agents de l'Exploitation autres que les agents des trains, soit l'immense majorité du personnel de ce service ; on y a joint le personnel des contrôleurs et des agents du service intérieur des voitures, bien que ce ne soit pas à proprement parler un personnel sédentaire. Nous passerons en revue, successivement, les trois réglementations intervenues à la suite du vote de la loi de 8 heures.

§ 1. — LES CONCLUSIONS PARITAIRES

A. — *Analyse de la réglementation*

La *période servant de base au calcul de la moyenne* du travail est réduite à la journée elle-même (au lieu de l'année). En conséquence, il ne peut être exigé plus de 8 heures chaque jour ; elles doivent être réparties en deux séances au plus.

Aucune distinction n'est faite entre la *présence* et le *travail effectif*, sauf pour quelques catégories peu nombreuses d'agents (sémaphoristes, gardes-barrières, concierges, gardiens de nuit).

L'*amplitude* est réduite à 10 heures, elle n'est qu'exceptionnellement de 12 heures.

Les *repos périodiques* sont obligatoirement au nombre de 52. Leur espacement normal est de 6 jours, avec possibilité d'atteindre 10 jours. La durée normale de chaque repos est de 24 heures ; à cette durée s'ajoute celle du repos journalier précédant ou suivant le grand repos périodique.

Les *services alternés*, c'est-à-dire les services effectués en deux

ou trois postes par des agents passant dans les mêmes conditions à tour de rôle, ne peuvent comprendre plus de 8 postes de nuit consécutifs; quelle que soit la durée totale du cycle d'alternance, le nombre total des postes de nuit ne peut excéder, pour un même agent, la moitié ou le tiers du nombre de jours compris dans le cycle, suivant qu'il s'agit d'un service à 2 postes ou d'un service à 3 postes (on considère comme postes de nuit ceux qui comprennent la totalité de la période incluse entre 1 et 3 heures).

B — *Les conséquences.*

Les conséquences de l'application des règles rigides des conclusions paritaires au personnel sédentaire de l'Exploitation ont été d'autant plus lourdes que ces règles s'adressaient à de très nombreuses catégories d'agents et atteignaient la grande majorité des établissements des chemins de fer.

L'application du nouveau régime au personnel des grandes gares, dans le courant de juin 1919, compromet d'abord le service des quais à marchandises et à messageries. Le personnel est insuffisant pour que soient assurés convenablement le chargement et la manœuvre des wagons. Dans les gares de triage, le groupement des colis par destination est rendu très difficile; tandis que les besoins commerciaux augmentent, les marchandises s'entassent sans pouvoir être écoulées. Il en résulte une forte diminution de la moyenne journalière des wagons chargés. Sur le P.-L.-M. elle s'abaisse de 8.200 en mai à 6.000 en juillet et août. Les installations des gares étant insuffisantes en présence du stationnement des marchandises, les Compagnies s'efforcent de les agrandir. Elles ne peuvent supprimer la tentation qui s'offre aux voleurs: des bandes de malfaiteurs se sont organisées dans les grandes villes qui mettent à sac les quais de messageries, les consignes de bagages et de colis; le nombre des arrestations pour vol, qui avait été, sur le P.-L.-M., de 514 en 1913, atteindra 1.935 en 1919. D'un autre côté, les avaries des marchandises fragiles ou périssables se multiplient d'une façon démesurée.

La démobilisation des jeunes classes qui s'effectue à cette

époque permet de renforcer les effectifs. Des appels sont d'ailleurs faits en ce sens dans les formations de l'armée.

Sur ces entrefaites, le nouveau régime est étendu aux gares moyennes. Pour satisfaire aux prescriptions relatives à l'amplitude, un arrêté ministériel prescrit d'ouvrir ces gares à l'accès des expéditeurs ou destinataires seulement de 7 à 12 et de 14 à 17 heures, heures fort incommodes pour ces derniers, qui font entendre leurs doléances dans les Chambres de commerce et jusqu'au Parlement.

C'est, enfin, dans les petites gares que la réglementation est appliquée. Pour que des agents se trouvent au passage des trains du matin et des trains de la soirée et que le service des voyageurs et des bagages soit assuré, on est contraint d'augmenter les effectifs dans des proportions plus grandes encore qu'ailleurs.

Dans les derniers mois de 1919, on procède à un recrutement intensif. La situation s'améliore, mais très lentement. Sur le P.-L.-M., la moyenne des wagons chargés ne remonte qu'à 6.600 en décembre, alors que les besoins du trafic sont supérieurs à ce qu'ils ont jamais été.

Le recrutement continue en 1920. Les Compagnie s'efforcent toutefois, par un dosage plus sévère des mises à la retraite, de ne plus augmenter la proportion des agents nouveaux aux agents anciens qui, de 15 % qu'elle était en 1914, dans l'ensemble des Réseaux, et de 40 % qu'elle était au 1^{er} janvier 1919 après introduction de la main-d'œuvre que nous avons dépeinte et départ des retraités, s'élève à 80 % au début de 1920 : on a, à cette époque, quatre agents inexpérimentés pour cinq anciens, proportion plus qu'anormale qui rend pénibles le rôle des dirigeants et, d'une manière générale, la tâche de tous les agents du cadre d'avant-guerre. Sans doute, les marchandises séjournent-elles moins sur les quais ; mais que de fausses manœuvres, que de fausses directions données aux colis, que d'avaries, dont cette main-d'œuvre, qui ne connaît rien du chemin de fer, qui met plus ou moins de bonne volonté pour apprendre son métier, est la cause !

Les grèves qui surviennent en février et mai éloignent sur certains points jusqu'à 40 % des effectifs. Elles occasionnent

d'énormes retards dans l'acheminement des expéditions. Les répercussions sont particulièrement graves pour l'agriculture, à qui des engrais seront fournis un mois trop tard, compromettant ainsi la « soudure » de 1920.

Mais ces troubles passés, les Compagnies peuvent procéder en toute quiétude à l'instruction de leur nouveau personnel. Le rendement s'améliore. Cependant, les règles du travail demeurent et l'on n'arrive pas à obtenir de meilleurs résultats que ceux que les exemples ci-après permettront de mesurer.

*
**

Au P.-O., le tonnage chargé par heure de travail et par agent de manœuvre est passé de 1 t. 18 en 1913 à 0 t. 90 en 1920 (diminution 24 %) ; le nombre des wagons manœuvrés, de 4,27 à 3,37 (diminution 20 %).

A Angers, gare de 1^{re} classe, le nombre des agents est passé de 319 en 1913 à 418 en 1921, soit une augmentation de 31 %, alors que le nombre des billets délivrés n'a augmenté que de 4,50 % et que le nombre des trains expédiés ou reçus, le tonnage des marchandises, le nombre des enregistrements ont diminué, respectivement, de 15 %, de 33 % et de 15,50 %.

A Esvres, gare de 4^e classe, on trouve 9 agents en 1921 au lieu de 5 en 1913, soit une augmentation de 80 %, alors que le nombre des billets, celui des trains expédiés ou reçus et le tonnage des marchandises ont diminué respectivement de 6,7 %, de 43 % et de 9 %, et que le nombre des enregistrements n'a augmenté que de 18 %.

Dans un poste de Quimper, le nombre des aiguilleurs est passé de 4 à 7 (augmentation de 75 %), alors que le nombre des passages de trains ne s'est élevé que de 72 à 103 (augmentation 44 %).

Deux agents, au lieu d'un précédemment, sont affectés au petit poste de l'Aubinière (bifurcation des lignes de la Flèche à Sablé et de la Flèche au Mans), alors que le nombre des trains réguliers se trouve réduit de 16 à 14, ce qui fait que chaque agent doit aiguiller moins d'un train par heure.

Sur l'Etat, dans certaines petites gares où ne passent qu'un

train le matin et un train le soir, on a doublé le nombre des agents, pour la raison que l'intervalle de 12 heures séparant l'horaire de ces trains excède et la durée de la journée légale du travail et l'amplitude. La loi de 8 heures est d'ailleurs appliquée le plus souvent d'une manière tout à fait abusive, au grand scandale des usagers qui voient le personnel se multiplier pour ne rien faire tandis que les campagnes cherchent en vain des bras. En règle générale, la durée du travail effectif ne dépasse pas 6 heures par jour.

A la gare de Paris-Nord, le personnel a été augmenté de 90 %, alors que l'intensité du service ne s'est accrue que de 11 %.

Sur le Réseau P.-L.-M., on a les résultats suivants (le trafic a conservé à peu près la même intensité) :

A Avignon (gare principale de 1^{re} classe), le nombre des agents s'élève de 325 en 1914 à 420 en 1921 (augmentation 29 %).

A l'Ardoise (gare de 4^e classe), l'effectif passe de 12 à 23 agents (augmentation 91 %).

A Aubignas-Alba (gare de 5^e classe, ligne du Teil à Alès), on trouve 5 agents au lieu de 3 précédemment (augmentation 67 %).

*
**

D'une façon générale, la réduction sensible de l'amplitude, l'obligation dans les postes à service permanent d'avoir trois équipes au lieu de deux, la nécessité de posséder un personnel suffisant pour faire face aux pointes du trafic, au risque de le laisser inoccupé le reste du temps, ont été une cause déterminante d'enflèvement des effectifs.

L'augmentation sur 1914 était de 25 % au 1^{er} janvier 1920, de 30 % au 1^{er} janvier 1921, de 32 % au 1^{er} janvier 1922.

§ 2. — LE DÉCRET DU 14 SEPTEMBRE 1922

A. — *Analyse de la réglementation*

La *moyenne* de 8 heures de travail effectif est désormais calculée sur l'année, les agents étant astreints à fournir une somme de 2.504 heures de travail effectif (313 jours ouvrables).

Une distinction très nette est établie entre le *travail* et la *présence*. Pour les agents à service intermittent, la durée de présence peut aller jusqu'à 12 heures. Cette règle est notamment applicable aux plantons, garçons de bureaux, infirmiers, agents assurant un service de gardiennage, de distribution, de paiement, aux agents dont le travail principal est subordonné au service des trains dans les gares, aux agents préposés au service des guichets dont la fréquentation par le public est intermittente, aux agents spécialement affectés au télégraphe et au téléphone, aux agents des gares de 5^e et 6^e classes, stations et haltes, aux éveilleurs, aux agents du service intérieur des voitures. Pour les aiguilleurs, la durée du service est subordonnée au nombre moyen horaire des passages (1) : si le nombre moyen horaire, établi sur un mois est inférieur à 4, la durée du service de chaque agent peut être portée à 12 heures ; si le nombre est supérieur, la durée du service varie suivant l'intensité de la circulation et l'importance des opérations accessoires confiées aux agents (entretien des appareils, téléphone, etc.).

La *durée journalière* maximum du travail est portée à 10 heures, sauf pour les agents à service intermittent dont le service peut atteindre 12 heures au maximum.

L'*amplitude* du service journalier est portée à 15 heures pour les agents logés gratuitement sur place ou dans un rayon de 1 kilomètre de l'établissement d'attache et à 14 heures pour les autres agents. Pour les agents du service intérieur des voitures, l'amplitude peut être portée à la durée nécessaire pour assurer le service de bout en bout.

Le nombre des coupures peut atteindre trois ; la troisième est cependant subordonnée à une autorisation expresse du service du Contrôle du travail. Le minimum de la durée de la coupure est de 1 h. 30 s'il n'y en a qu'une ; s'il y en a plusieurs, la plus longue doit avoir au moins 1 h. 30 et les autres 1 heure.

L'*espacement des repos périodiques* peut aller jusqu'à 14 jours.

(1) Ensemble des mouvements de leviers à effectuer pour établir une communication entre deux voies, contiguës ou éloignées.

Il est entendu que les repos seront attribués de préférence les dimanches et jours de fêtes dans les services chômant partiellement ces jours-là.

Le nombre des *postes de nuit consécutifs* peut être porté à 10.

En prévision du cas de *surcroît extraordinaire de travail*, un crédit de 450 heures est mis annuellement à la disposition des Réseaux avec maximum de 2 heures par jour, à charge pour le Réseau qui veut faire usage de cette faculté d'en aviser le service du Contrôle du travail.

B. — *Les conséquences*

Les règles édictées par le décret de 1922 étaient sensiblement plus libérales. Elles se conciliaient favorablement avec les exigences du service. Le choix de l'année pour base de calcul de la moyenne journalière des 8 heures introduisait une souplesse précieuse dans l'exploitation. Les Compagnies pouvaient ainsi faire varier le service des agents suivant les nécessités du trafic, les pointes d'envergure exceptionnelle étant couvertes par le crédit des 450 heures supplémentaires.

L'élargissement de l'amplitude permettait dans les petites gares, les stations et les haltes d'obtenir un rendement satisfaisant pour les agents qui assuraient le service des trains pendant la période d'ouverture des gares.

Sur les quais G. V. et P. V. et dans les triages, il était possible de disposer du maximum d'agents aux moments chargés de la journée, tandis qu'on utilisait un effectif plus faible aux heures moins chargées.

L'élévation du nombre limite des postés de nuits consécutifs était très utile en période de trafic intensif. En temps ordinaire, il favorisait l'allocation de repos périodiques de plus longue durée, au gré des agents.

Le décret de 1922, en définitive, **rendit possible une réduction** d'effectifs de 5 %. Mais son application fut trop courte.

§ 3. — LE DÉCRET DU 16 JANVIER 1925

A. — Analyse de la réglementation

La période servant de base au calcul de la moyenne du travail journalier est réduite à 10 jours. Cette limite ne peut être portée à 45 jours que dans certains cas exceptionnels, tels que trafic saisonnier, et sur autorisation spéciale du ministre.

La distinction entre le *travail effectif* et la *présence* est sensiblement moins nette, les dispositions du décret de 1925 étant beaucoup plus étroites. Dans la nouvelle réglementation, les périodes d'inaction comptent comme travail effectif pour le quart de leur valeur. En conséquence, la durée de présence ne peut être prolongée au delà de 8 heures que d'une somme égale aux $\frac{3}{4}$ de la somme des périodes d'inaction constatées dans le travail de l'agent intéressé.

L'*amplitude* est ramenée à 12 heures. Ce n'est que dans certains cas, déterminés par une procédure complexe, qu'elle peut être portée à 13 heures, dans les stations et dans les haltes, pour le personnel dont le travail est directement lié au service ou au passage des trains ou subordonné aux conditions d'ouverture de ces stations et haltes au public.

Exceptionnellement, dans les stations ou haltes, l'amplitude peut être portée à 14 heures pour les agents non logés, lorsque les nécessités du service au passage des trains comporteraient un agent supplémentaire pour une fraction d'heure entre la 13^e et la 14^e heures. Elle ne peut être portée à 15 heures que pour les agents logés gratuitement, soit sur place, soit à proximité immédiate du lieu d'emploi. En outre, si à la suite de circonstances exceptionnelles, un agent dont l'amplitude normale est de 12 heures (gares) ou de 13 heures (stations et haltes) voit cette amplitude portée à 14 heures, la journée de service doit être suivie d'un repos de 10 heures consécutives au moins, après quoi l'agent rentre exactement dans l'horaire prévu au tableau de service.

Pour les contrôleurs de route et les agents du service intérieur des voitures, l'amplitude (comme la durée maximum du travail journalier) peut être portée à la durée nécessaire pour assurer le service de bout en bout.

Le nombre maximum de journées de service entre deux *repos périodiques* successifs est ramené à 10. Il ne peut être porté à 14 qu'à titre exceptionnel.

Le nombre maximum des *postes de nuit consécutifs* est ramené à 8.

Des dispositions restrictives interviennent au sujet des *agents de remplacement*. L'amplitude ne peut dépasser 13 heures, même si le service de l'agent remplacé porte une amplitude de 14 à 15 heures. Pour le décompte du travail, on compte en totalité la durée des trajets effectués sur les machines ou sur les wagons de secours ; on compte pour une fraction égale à la moitié, d'une part, les trajets dans les trains quand ils sont uniquement imposés par le déplacement, d'autre part, le temps qui s'écoule entre l'arrivée de l'agent sur le lieu du déplacement et le début du service ou entre la fin du service et le départ de l'agent.

Enfin, le crédit des heures supplémentaires pouvant être exigées du personnel en cas de *surcroît extraordinaire de travail* est réduit à 75 heures par an. Un autre supplément de 100 heures est prévu, mais il ne peut être accordé que par décision spéciale du ministre.

B. — *Les conséquences*

La nouvelle réglementation apporte de gros obstacles à l'exploitation des Réseaux.

Tout d'abord, le mode de décompte par périodes de 10 jours et, exceptionnellement, de 45 jours prévu au décret est trop rigoureux pour le service des gares. Celles-ci ont à faire face à des poussées de trafic (saison balnéaire, campagne de primeurs, trafic d'automne, etc.) dont la durée dépasse de beaucoup la période réglementaire durant laquelle la moyenne journalière du travail doit s'équilibrer à 8 heures. On ne peut donc pas recourir, pendant ces à-coups, à une prolongation du service des agents, compensée par une réduction lors des accalmies. Il faut alors employer d'autres moyens, plus coûteux et moins favorables au bon fonctionnement du service (journaliers temporaires, agents prélevés dans d'autres gares ou d'autres branches du service). Au total, le rendement moyen est amoindri.

Le nouveau décret, en modifiant la formule de décompte des périodes d'inaction, a sensiblement réduit le nombre des agents des gares dont la durée de présence peut être prolongée jusqu'à 12 heures. Les périodes d'inaction étant comptées comme travail effectif pour le quart de leur valeur, le maximum de 12 heures ne peut être atteint que par les agents dont le travail présente 5 h. 20 de périodes d'inaction, ce qui, par suite, réduit le travail effectif à 6 h. 40 (au lieu des 8 heures légales). C'est une restriction fort gênante pour l'établissement du service de nombreux postes d'aiguillage où l'importance du mouvement des trains ne justifierait pas l'utilisation de plus de deux agents par jour.

La restriction apportée à l'amplitude est une cause de gêne pour l'organisation du service dans les gares moyennes et les grandes gares. Le maximum de 12 heures est insuffisant pour couvrir toute la durée du service dans ces établissements, d'où renforcement des effectifs et augmentation des dépenses de personnel. En ce qui concerne spécialement les lignes où il n'y a pas de service de nuit, les règles relatives à l'amplitude entraînent de fréquentes sujétions dans l'établissement des tableaux de la marche des trains. Sur les lignes où le trafic est suffisamment important pour exiger deux chefs de service dans les gares, les règles du travail jouent pour les stations et les haltes toutes les fois qu'il n'est pas possible de trouver un auxiliaire qui, moyennant 3 à 5 fr. par jour, consent à prolonger pendant le temps nécessaire le service de l'agent de la halte ou de la station ; on ne peut guère avoir recours, dans des cas de cette nature, qu'à la suppression de l'arrêt du premier ou du dernier train. Sur les lignes à faible trafic (comme celles par exemple où ne circulent que les trois trains de voyageurs du cahier des charges dans chaque sens), les règles du travail conditionnent le tracé des trains sur toute la ligne, et plus particulièrement des premiers et des derniers trains, surtout lorsqu'il y a des gares où le chef de gare n'est pas doublé d'un facteur mixte ; on est souvent dans l'obligation de faire partir ces trains de leur point d'origine plus tard qu'il ne le faudrait le matin et de les faire arriver à leur point terminus plus tôt le soir, au grand détriment des correspondances, ce qui laisse apparaître des solutions de continuité dans les itinéraires des voyageurs.

La restriction concernant la réduction à 8 du maximum des postes de nuit consécutifs est fort gênante pour l'établissement des roulements que les Réseaux ont intérêt à mettre en vigueur en période de trafic intensif, en vue d'obtenir la fourniture d'heures supplémentaires par le personnel des services alternés.

Les règles relatives aux agents intérimaires ne permettent pas à ces derniers d'assurer intégralement le service des agents remplacés, ce qui ne laisse place qu'à des solutions onéreuses.

Enfin, le crédit des 75 heures supplémentaires, qui est très inférieur à ceux accordés aux autres industries et qui ne représente même pas une heure supplémentaire par jour pendant trois mois, est tout à fait insuffisant. Les Réseaux se trouvent dans l'obligation de faire appel à une main-d'œuvre supplémentaire et inexpérimentée pour faire face aux périodes de fort trafic d'été et d'automne. Quant aux 100 autres heures prévues par le décret de 1925, comme elles ne peuvent être autorisées que par décision du ministre, elles ne sont d'aucune utilité pratique.

CHAPITRE III

Service du Matériel et de la Traction

La réglementation du travail fait également une distinction entre le personnel ambulant, représenté par les mécaniciens et chauffeurs, et le personnel sédentaire. Le personnel sédentaire du Matériel et de la Traction englobe en fait deux catégories bien définies d'agents : celle des agents des ateliers, d'une part, et, d'autre part, celle qui groupe les agents affectés aux quais et magasins à combustibles, les gardiens, les surveillants de dépôt, les visiteurs. La première est fort importante et doit être étudiée à part en raison de son caractère très spécial. La deuxième ne représente qu'une faible portion du personnel des Réseaux, un vingtième environ ; l'application de la loi de 8 heures s'y fait de la même manière qu'à l'Exploitation, aucune particularité n'est à signaler dans ses résultats ; nous nous bornerons à mentionner que l'augmentation d'effectifs a été de 23 à 27,5 %. Nous considérerons en définitive, successivement, le cas des mécaniciens et chauffeurs et celui du personnel des ateliers.

PREMIÈRE SECTION

Les mécaniciens et chauffeurs

A. — Analyse de la réglementation

La *période servant de base au décompte de la moyenne journalière* du travail ne peut dépasser 10 jours.

L'*amplitude* maximum est de 12 heures (au lieu de 17 précédemment). Elle ne peut être portée à 14 heures que 2 fois au plus entre deux grands repos périodiques.

La *durée maximum du travail journalier* est de 9 heures (au lieu de 12). Elle peut être portée à 10 heures, mais au plus 2 fois entre deux grands repos et 6 fois par mois ; les raisons motivant ce dépassement doivent être portées à la connaissance du personnel intéressé.

Le *grand repos périodique* doit être donné une fois en moyenne par 6 jours de travail (au lieu de 10) et doit avoir une durée minimum de 38 heures (au lieu de 30). Ce repos doit être placé sur deux nuits consécutives, la première commençant au plus tard vers 22 heures et la seconde finissant au plus tôt vers 6 heures. Deux de ces repos peuvent être réunis en un repos double d'une durée minimum de 62 heures.

La *durée minimum des repos journaliers* à la résidence est de 14 heures (au lieu de 9) ; elle peut être abaissée à 13 heures deux fois au plus et à 12 heures une fois au plus entre deux grands repos périodiques. La *durée minimum hors la résidence* est de 9 heures (au lieu de 7) ; elle peut être abaissée à 8 heures s'il s'agit de faire rentrer l'agent à sa résidence.

On compte comme *travail effectif* le temps pendant lequel les agents assurent la préparation de la machine, la rentrée de celle-ci au dépôt ou sa visite, et tout le temps pendant lequel les agents sont tenus de rester sur leur machine ou de ne pas s'en éloigner. Le décompte s'effectue à partir du moment où le mécanicien ou le chauffeur prend son service au dépôt jusqu'au moment où il quitte le dépôt.

Les *allocations pour préparation et remisage de la machine* varient avec le type de machine et les conditions dans lesquelles

s'effectuent les opérations. Sur le Nord, il est alloué : avant le départ du train, 30 minutes à 1 h. 15 si la préparation est complètement assurée par le personnel de la machine, 10 minutes si elle assurée par le personnel du dépôt ; après l'arrivée du train, 20 ou 30 minutes suivant que le personnel appartient ou non au dépôt où s'effectue le remisage, si le remisage est assuré par le personnel de la machine, 10 ou 15 minutes si le personnel est remplacé à l'arrivée. Au P.-L.-M. les temps alloués diffèrent avec la localité, les séries de machines, les besoins des gares. Ces temps varient actuellement (1931) de 0 h. 45 à 1 h. 25 au départ et de 0 h. 30 à 1 h. 20 à l'arrivée, suivant les types de machines et les dépôts. Ils sont réduits en cas de stationnement de courte durée.

En ce qui concerne la réserve, toute période de *réserve-secours* est, après déduction éventuelle du temps nécessaire pour la préparation de la machine, comptée comme travail effectif pour le tiers de sa durée. Les périodes de *réserve à disposition* sont comptées en totalité comme travail effectif.

En ce qui concerne la *disponibilité à domicile*, les *dérogations* et les *retards*, les règles applicables sont les mêmes que pour les agents des trains.

Les mécaniciens et chauffeurs affectés au service des *manœuvres de gare* sont soumis à une durée de présence journalière fixe de 8 heures consécutives ou non.

B. — *Les conséquences*

Les conséquences de l'application de la loi de 8 heures aux mécaniciens et chauffeurs sont les plus onéreuses que l'on puisse constater et celles auxquelles il est le plus difficile de pallier.

C'est que la rigidité trop grande des dispositions de l'arrêté du 8 novembre 1919 n'entraîne pas seulement une diminution notable de la durée théorique du travail et, partant, une perte de *rendement-personnel* ; elle s'accompagne d'un accroissement corrélatif de l'immobilisation d'un matériel de très grande valeur, donc d'une diminution du *rendement-machines*. Cette immobilisation nécessite à son tour une augmentation du matériel de traction pour un même nombre d'unités de parcours et un agran-

dissement des installations, notamment des moyens de remisage.

Ce sont ces diverses incidences que nous allons successivement examiner.

*
**

Et tout d'abord les conséquences immédiates.

Nous considérerons l'exemple du Réseau P.-L.-M., les résultats étant sensiblement les mêmes sur l'ensemble des Réseaux.

Le parcours journalier moyen des machines, qui était de 97 kilomètres en 1913, s'était abaissé pendant la guerre, par suite de la suppression de très nombreux trains de voyageurs et de la plus grande proportion de machines avariées. Il était encore de 75 kilomètres en 1918. En 1919, il tombe à 64 kilomètres. Dès le mois de juin, alors que la journée de 8 heures était appliquée aux grands Ateliers de réparations et au personnel sédentaire des dépôts, mais non encore aux mécaniciens, il avait commencé à diminuer. La décroissance s'accroît en juillet, à l'occasion de la mise en vigueur de la première étape du régime des ambulants ; celle-ci nécessite un accroissement des équipes de 15 %. Puis les arrêtés ministériels, qui interviennent le 8 novembre pour réglementer la deuxième étape, édictent des conditions de travail et de repos telles qu'une nouvelle augmentation de personnel de 25 % s'avère indispensable. Une grave crise de traction en est la suite, amenée d'abord par la pénurie du personnel qui se fait d'autant mieux sentir que les besoins du trafic restent élevés. On n'a plus assez d'équipes pour monter les machines et il est difficile de les augmenter d'un coup de 40 %. C'est alors qu'on peut voir les Compagnies de chemins de fer mettre des annonces dans les journaux pour solliciter du personnel susceptible de monter sur les machines. Mais ce n'est pas tout. A une augmentation de 40 % des équipes doit correspondre une extension importante du parc des locomotives qui ne peut être improvisée. Et cette crise se produit au moment où le parc se trouve diminué d'un chiffre élevé de machines immobilisées pour réparations anormales résultant de la guerre, au moment aussi où le rendement des ateliers baisse dans des proportions inquié-

tantes. La mise à la disposition des Réseaux des machines allemandes et américaines, fort défectueuses, n'atténue que faiblement la gravité de la situation. D'un autre côté, se pose la question du combustible ; le stock de charbon est insuffisant et de très mauvaise qualité ; l'application de la loi de 8 heures aux mines, où la production est déjà très déficitaire, puisqu'il ne faut pas compter sur le bassin du Nord et du Pas-de-Calais, entraîne la nécessité de ne plus faire appel qu'à la houille étrangère et il faut encore la bonne volonté des populations ouvrières pour qu'elle puisse être extraite des mines et chargée dans les ports.

A la fin de 1920, le recrutement est terminé. L'effectif des mécaniciens et chauffeurs est passé de 6.900 à 9.600. Mais les dispositions de la réglementation sont telles que la durée moyenne journalière du travail d'un mécanicien de route n'est plus que la moitié de celle d'avant-guerre. L'année suivante, une familiarisation plus grande avec le nouveau régime permet une utilisation meilleure du personnel ; cependant, la durée moyenne journalière du travail ne dépasse pas 6 h. 45.

**

Sur les autres Réseaux, on relève, par ailleurs, les constatations suivantes :

Au Midi, pour les manœuvres de gares, l'application des arrêtés a nécessité une augmentation du nombre des équipes égale à 20 %. Pour le service de route, l'augmentation aurait dû être de 40 % de l'effectif des agents et des machines ; comme on se heurtait à une impossibilité totale, il a bien fallu recourir, d'accord avec le personnel, à un régime transitoire ; de plus, de nombreux trains restent supprimés : on parvient difficilement à accroître de 26 % le nombre des équipes par l'embauchage d'un personnel de fortune. En 1920, le parcours journalier moyen d'une équipe du service de route est en diminution de 28 % sur 1913. La durée moyenne journalière du travail est, en 1921, de 7 h. 10.

Au P.-O. la durée moyenne du travail journalier n'arrive pas à dépasser 7 h. 20.

A l'Etat, la suppression de très nombreux trains, même de marchandises, a limité à 31 % l'augmentation du nombre des équipes en 1920 ; en 1921, après rétablissement de certains services, l'augmentation est de 42 %. La durée moyenne du travail journalier passe de 8 h. 46 en 1913 à 7 h. 01 en 1921.

Dans l'ensemble des Réseaux, le taux d'augmentation des effectifs des mécaniciens et chauffeurs a été de 35 % en 1920 et il a atteint 40 % en 1921 : d'un peu plus de 13.000 en 1913, le nombre des équipes approche de 19.000, correspondant à 11.000 agents supplémentaires. La perte de *rendement* a été plus sensible que pour les agents des trains, l'accroissement des effectifs étant plus grand. Pour un même nombre d'unités de parcours,

1

ceux-ci étaient multipliés par $(1,35 \times \frac{1}{0,65} =) 2,08$ en 1920, soit

une perte de rendement de 108 %. En 1921, le même coefficient

1

ressortait à $1,40 \times \frac{1}{0,80}$ soit 1,75 : la perte de rendement était

de 75 %.

*
**

La diminution très sensible du rendement du personnel n'a pas été la seule conséquence de nouveau régime du travail. Nous avons dit qu'à un accroissement considérable du nombre des équipes devait correspondre une extension importante du parc des machines. Mais la construction d'un matériel dont chaque unité revenait à 700.000 francs ne pouvait être immédiate. La venue du matériel américain et allemand ne fournissait qu'une solution imparfaite du problème. Force a donc été de recourir à un système justement redouté du personnel et des Compagnies : la banalisation, autrement dit la rupture avec le principe qui consiste à affecter chacune des machines toujours à la même équipe, seule manière d'intéresser celle-ci à en surveiller le délicat entretien. C'est grâce à ce moyen qu'on a pu faire face

au trafic jusqu'à 1921, époque où le parc a été entièrement complété.

Mais, dès avant l'augmentation de l'effectif des locomotives, il a été nécessaire de remanier les emplacements des dépôts et de préparer l'extension des moyens de remisage existants.

C'est ainsi que, sur le Réseau P.-L.-M., les dépôts de la Grande ligne étaient trop éloignés les uns des autres pour permettre aux machines de franchir assez vite les étapes qui les séparaient eu égard à la nouvelle réglementation du travail. D'autre part, ceux de ces dépôts qui abritaient déjà de 150 à 200 machines atteignaient une limite qu'il importait de ne pas dépasser, dans l'intérêt d'une bonne gestion, et ne devaient plus être agrandis. Cette double considération a conduit la Compagnie à décider la construction de nouveaux dépôts aux Laumes et à Chalon-sur-Saône, afin d'établir des relais entre Laroche et Dijon et entre Dijon et Lyon ; à Vénissieux et à Marseille-Blancarde, afin de venir en aide aux dépôts de Lyon-Mouche et de Marseille-Saint-Charles ; à Saint-Jean-de-Maurienne, pour le service de la ligne de Culoz à Modane ; à Paray-le-Monial, pour couper l'étape entre Nevers et Badan. En même temps, il a été procédé à des agrandissements à Laroche, Portes, Miramas, Montargis et Le Teil. Au total, le nombre des places de remisage qui, au 1^{er} janvier 1919, était de 1.428 à couvert et de 946 à découvert était de 1.780 et de 1.158, respectivement, au 1^{er} janvier 1923 (augmentation 23 %).

D'importantes commandes de matériel ayant été faites dès la fin de 1919, l'effectif du parc, qui était de 3.571 locomotives au 1^{er} janvier 1914 et de 3.830 au 1^{er} janvier 1920, atteignait 4.662 locomotives au 1^{er} janvier 1921 et 4.786 au 1^{er} janvier 1922, soit une augmentation de 24 %. Dans l'ensemble des Réseaux, l'augmentation du parc des locomotives nécessitée par l'application des arrêtés de 1919 fut de 30 %.

En même temps, la suppression progressive du système de la banalisation réduisait sensiblement la moyenne journalière du parcours des locomotives.

Si l'on peut arriver, dans certains cas, à améliorer l'utilisation du matériel locomoteur, il est pratiquement impossible de pallier aux atteintes que porte le nouveau régime du travail au parcours journalier moyen des agents et à la durée moyenne de la journée effective de travail. La diminution très sensible que ce parcours et cette durée ont accusée dès le début ne peut que continuer à se faire sentir.

Les chiffres que nous donnerons ci-après en fournissent la preuve et mettent en pleine lumière la perte de rendement.

Les règles très étroites de la durée maximum du travail journalier, de l'amplitude, de la durée des repos soit à la résidence soit hors la résidence ont une incidence sur les moyennes dont on se rend compte d'une façon saisissante à la lecture des roulements. Ceux-ci contiennent, en face de chaque journée de service, le décompte détaillé des parcours, du travail et des repos. Les chiffres que l'on peut y lire apparaissent bien faibles et, d'un autre côté, on se demande comment ceux qui sont chargés de la confection des roulements arrivent à les mettre sur pied : un train ne peut pas être aligné devant l'autre sans qu'ils aient à se livrer à des calculs minutieux de compartimentage des laps de temps. Et pourtant il faut assurer le remorquage des trains : on l'assure, mais quelles moyennes obtient-on, quelles pertes sont-elles faites sur les rendements d'avant-guerre, rien le ferait mieux ressortir que l'examen des graphiques ci-contre, relatifs aux parcours journaliers individuels moyens des mécaniciens du Réseau P.-L.-M. en 1913 et en 1930.

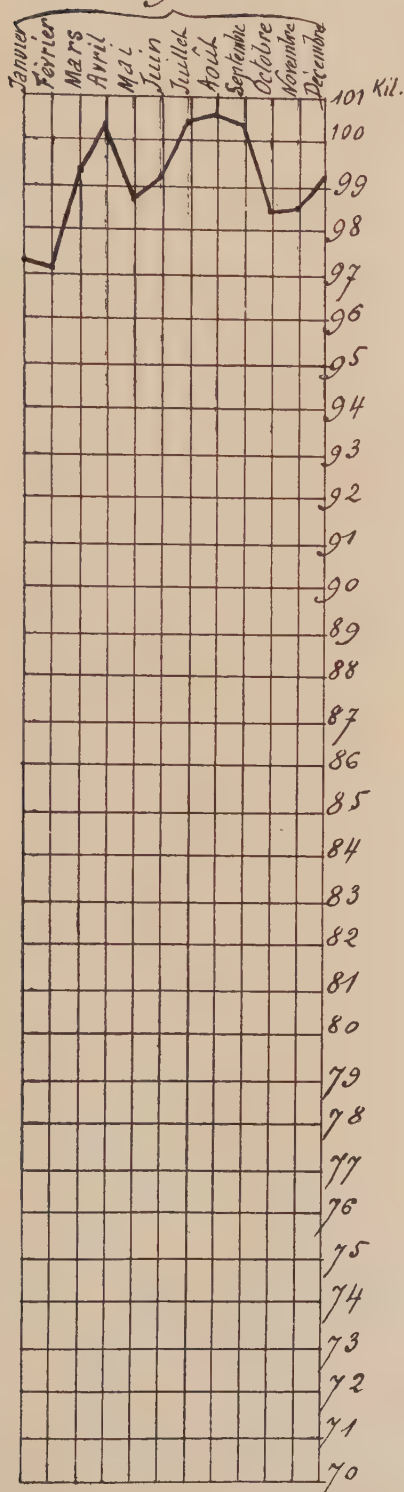
Les parcours annuels moyens par locomotive ont été les suivants :

En 1913	35660 km.
1924	28180 —
1925	28260 —
1926	28345 —
1927	26979 —

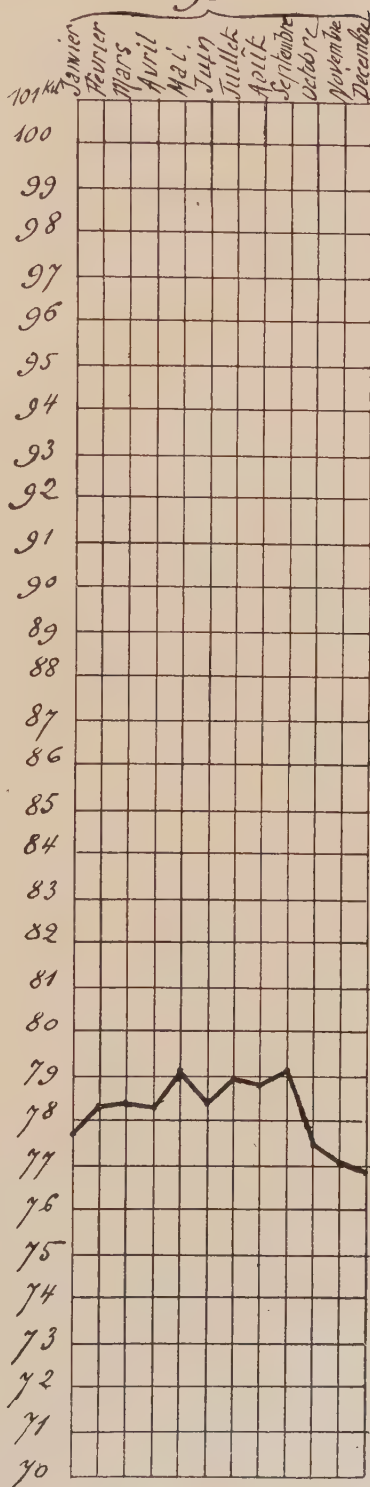
Nous voyons que les parcours de l'engin coûteux qu'est une locomotive n'étaient, en 1927, que les 75/100 de ceux d'avant-guerre.

Parcours journaliers individuels des mécaniciens

1913



1930



Quant aux parcours moyens journaliers par mécanicien, ils ont été les suivants :

En 1913	99 km. 111
1924	77 km. 020
1925	75 km. 772
1926	76 km. 626
1927	77 km. 013
1928	79 km. 932
1929	79 km. 241
1930	78 km. 189

Il en résulte qu'en moyenne le mécanicien se trouve faire, à l'heure actuelle, des parcours inférieurs de 20 % à ceux de 1913.

Quant à la durée journalière de travail du mécanicien, elle a plutôt tendance à baisser, à mesure que le développement du trafic nécessite la multiplication des trains circulant sur de petits parcours (surtout en ce qui concerne les trains de voyageurs). Elle a été, en moyenne, de 7 h. 52 en 1925, 7 h. 45 en 1926, 7 h. 36 en 1927, 7 h. 26 en 1928, 7 h. 30 en 1929 et 7 h. 27 en 1930. On est loin des 9 heures qu'on atteignait dans les dernières années d'avant-guerre... Les vieux retraités ne manquent pas de faire la comparaison, aussi souvent qu'il leur est donné de le faire, avec le travail qu'ils fournissaient, eux.

DEUXIÈME SECTION

Le personnel des ateliers

A. — La réglementation

En ce qui concerne les ouvriers de toutes catégories occupés dans les ateliers des chemins de fer, l'organisation des roulements de service est la même que dans les ateliers de l'industrie privée. D'ailleurs, le travail est, en somme, le même que dans les usines employant une main-d'œuvre analogue. Il faut donc s'attendre à ce que la réglementation du travail se rapproche de celle relative à ces dernières. Toutefois, la réglementation sim-

pliste improvisée le 1^{er} mai 1919 se bornait à l'énoncé du principe du maximum quotidien de 8 heures pour tout le personnel, sans qu'aucune dérogation ne soit possible. Mais les réglementations ultérieures s'inspirent de l'article 6 de la Convention de Washington, appliqué, en fait, dans toutes les industries, lequel prévoit une prolongation de la journée normale pour certaines catégories de travaux préparatoires ou complémentaires qui doivent être nécessairement exécutés en dehors de la limite assignée au travail général de l'établissement.

Les textes successivement intervenus sont au nombre de quatre, dont deux intéressent les ateliers attendant aux dépôts et les petits entretiens et deux intéressent les *grands Ateliers du Matériel*, nommément désignés dans les textes y relatifs. Ce sont : pour les ateliers des dépôts, le décret du 14 septembre 1922 et celui du 16 janvier 1925 qui l'a remplacé, — pour les Ateliers du Matériel, le décret du 10 janvier 1923 et celui du 15 février 1926 qui l'a remplacé. Ces derniers ne font d'ailleurs que déclarer applicables aux grands Ateliers les dispositions des décrets de 1922 ou de 1925 sous réserve de très légères modifications.

Les dispositions spécifiques sont les suivantes : une prolongation de la journée est autorisée en ce qui concerne :

- 1° le travail des agents employés au service de la force motrice, de l'éclairage, du chauffage...
- 2° le travail des agents affectés au nettoyage et à l'entretien des machines pendant l'arrêt de la production ;
- 3° le travail des agents des cadres dont la présence est nécessaire pour coordonner le travail d'équipes qui se succèdent ;
- 4° le travail des mêmes agents des cadres pour la préparation des différents travaux à exécuter ;
- 5° le travail des agents affectés spécialement aux études ou essais.

A cet égard, le décret du 14 septembre 1922 accordait des prolongations différentes suivant les catégories ci-dessus définies, variables entre 1 heure et 2 heures ; le décret du 16 janvier 1925 y a substitué une prolongation uniforme de 2 heures pour les chefs de brigade et les contremaîtres, de 1 heure pour les sous-chefs de brigade et agents d'un grade inférieur.

Bien entendu, les prescriptions de ces décrets qui peuvent ne pas viser exclusivement les agents des gares, des dépôts ou de la Voie, se retrouvent au sujet des ateliers avec toutes leurs conséquences, la période servant de base au calcul de la moyenne journalière par exemple.

Précisions que le décret du 15 février 1926 restreint à une heure la prolongation de deux heures prévue par le décret de 1925 pour la récupération des heures correspondant à une interruption du travail pour causes accidentelles et rétablit des distinctions entre les travaux préparatoires ou complémentaires.

B. — *Les conséquences*

Le régime applicable au personnel des ateliers à partir du 1^{er} mai 1919 ne se bornait pas à une diminution de la durée du travail ; les Compagnies étaient également mises en demeure de supprimer le travail à la tâche. La réunion de ces mesures allait réduire de moitié le rendement horaire et retarder gravement la remise en état du matériel roulant.

Nous avons vu qu'en 1919 les Compagnies n'avaient plus assez d'équipes pour monter les machines. Elles n'avaient, d'un autre côté, plus assez de spécialistes pour les réparer. Vers la fin de 1916, sur leurs instances, le Gouvernement avait mis en sur-sis d'appel, pour renforcer les effectifs appauvris des ateliers et des dépôts, quelques ouvriers spécialistes appartenant à la réserve de l'armée territoriale. L'armistice signé, ces hommes étaient partis, démobilisés, au moment où ils commençaient à rendre des services. La main-d'œuvre qui les remplaça était loin d'avoir leur valeur. Pendant ce temps, le chiffre des locomotives et wagons immobilisés pour réparations anormales résultant de la guerre arrivait à atteindre un quart du parc total. D'autre part, nombre d'ateliers avaient été équipés en vue de la fabrication des obus et il fallait, au préalable, les ramener à leur destination primitive. Enfin, les machines allemandes et américaines récemment mises à la disposition des Réseaux devaient être sérieusement revisées. Les machines américaines recélaient, en effet, de nombreuses défauts, résultant d'une construction

hâtive. Quant aux machines allemandes, elles avaient été mal entretenues pendant la guerre, faute de cuivre et faute de matières de graissage, et elles étaient livrées sans pièces de rechange.

L'application de la loi de 8 heures ne permit pas de réaliser le programme tracé qui prévoyait la récupération totale du matériel avarié pour la fin de 1920. L'outillage fut amélioré rapidement, mais il fut impossible, durant de longs mois, de trouver les ouvriers et, notamment, les ouvriers spécialistes dont la nouvelle réglementation du travail exigeait le recrutement. Force fut aux Réseaux de solliciter le concours d'industriels possédant un outillage approprié, lesquels étaient peu nombreux à cette époque.

Ce n'est que dans le premier trimestre de 1920 que l'effectif normal put être constitué. Les Compagnies s'attachant à confier à l'industrie privée tout ce qui dépassait la capacité de leurs ateliers et des quelques chantiers qu'elles établirent en plein air pour les réparations de faible importance, les augmentations d'effectifs du personnel résultant de l'application de la loi de 8 heures ont été, selon les endroits, de 18,5 à 33 %.

Les chiffres suivants ont été relevés au P.-O. :

	Effectifs de 1920	Effectifs correspondants en 1913	Augmentation
	—	—	—
Ensemble des grands Ateliers	2.911	2.332	25 %
Dépôt de Tours	339	270	25,5 %
— d'Angoulême	171	135	27 %
— de Poitiers	123	97	27 %
— de Coutras	32	26	23 %
Entretien de Saint-Pierre-des-Corps	219	174	26 %
— de Tours	147	124	18,5 %
— de Bordeaux G. V.	103	82	25,5 %
— de Coutras	63	49	28,5 %

Au P.-L.-M. l'augmentation des effectifs fut de 5.172 unités, soit 2.277 dans les grands Ateliers du Matériel et 2.895 dans les ateliers des dépôts, ce qui correspond à une majoration de un tiers.

Les deux grèves du printemps 1920 ralentirent la production dans les ateliers, mais le ressaisissement qui s'opéra par la suite et, bientôt, la réintroduction du salaire à la tâche, permirent de revenir au rythme d'avant-guerre. Un effort immense fut d'ailleurs fait : à l'été et à l'automne 1920, par exemple, les voitures à bogies sont presque totalement retranchées du programme de composition des grands trains sur le Réseau P.-L.-M. et ne circulent plus que des voitures à trois essieux : les premières sont dirigées en masse vers les ateliers. Les ateliers privés n'étant pas outillés pour les voitures et ne devant pas l'être de longtemps, la Compagnie se réserve les voitures et fait appel au concours de l'industrie pour les wagons.

L'effort est le même pour les locomotives. Mais, avec la meilleure volonté, le programme de reconstitution n'est pas achevé avant 1922 : le retard, dont la plus large part revient à la loi de 8 heures, est de deux ans.

*
**

Le 14 septembre 1922 et le 10 janvier 1923 paraissent les règlements d'administration publique tant attendus. Les dispositions qu'ils contiennent permettent une économie de personnel. La mesure ne peut guère en être faite que pour les ateliers des dépôts car, pour les réparations ressortissant aux grands Ateliers du Matériel, les Compagnies, lassées de multiplier les avantages en faveur de leur personnel pour obtenir finalement un rendement moindre que dans l'industrie, où le personnel est beaucoup moins bien traité, ont eu délibérément recours à l'industrie privée. C'est ainsi qu'au P.-L.-M., après l'application des décrets sus-visés, les effectifs se sont trouvés réduits de 2985 unités au total, soit 2121 dans les ateliers du Matériel et 864 dans les ateliers des dépôts. C'est le dernier chiffre que nous devons seul retenir : il correspond à une diminution des effectifs de l'ordre de 10 %.

*
**

Par l'effet du recours à l'industrie privée, la mise en vigueur des décrets du 16 janvier 1925 et du 15 février 1926 n'a eu que

d'assez légères répercussions. C'est ainsi que, sur le même Réseau, l'augmentation des effectifs a été de 200 unités environ, soit de 3 %.

A ces dernières dates était déjà poussée assez loin l'organisation du travail en vue de l'obtention du meilleur rendement. On pouvait évaluer cependant à 25 % encore, pour un travail de même importance, l'augmentation de personnel résultant de l'application de la loi de 8 heures dans les ateliers.

CHAPITRE IV

Service de la Voie

Le personnel de la Voie se divise en trois grandes catégories : le personnel affecté à l'entretien, le personnel affecté à la surveillance, le personnel féminin à service discontinu (gardes-barrières). Les réglementations intervenues successivement, conclusions paritaires, décret de 1922 et décret de 1925 visant chacune l'ensemble des agents, nous diviserons notre chapitre en suivant simplement l'ordre de ces réglementations.

§ 1. — LES CONCLUSIONS PARITAIRES

A. — *Analyse de la réglementation*

La durée du travail effectif pour les cantonniers ou poseurs est fixée à 8 heures par jour. On ne spécifie pas si les 8 heures se calculent par jour, par semaine, etc..., mais il ressort des travaux de la Commission qu'elles doivent s'entendre d'un *maximum quotidien* et non d'une moyenne. Elles doivent être effectuées en deux séances coupées par un repos pour le repas du milieu de la journée, repos qui n'aura pas moins d'une heure.

L'amplitude maximum est de 10 heures.

Le nombre des jours de *repos* est porté de 40 à 52 par an, *indépendamment des 12 jours de congé*.

Les poseurs ont à effectuer un parcours à pied pour se rendre de leur domicile à leur lieu de travail et vice-versa. Si, dans chaque parcours isolément, la distance comptée à partir du point d'entrée habituel dans le canton et mesurée le long de la ligne est supérieure à 2 kilomètres, on compte dans la durée du travail effectif le temps de marche correspondant au parcours effectué au-delà de ces 2 kilomètres ; ce temps est évalué à raison de 15 minutes par kilomètre.

La durée limite de présence des *gardes-barrières* est, comme précédemment, de 15 heures. Lorsqu'une garde-barrière est chargée du service de jour à un passage à niveau, l'agent de sa famille qui habite avec elle peut être tenu d'assurer le service de nuit à la condition (là est l'innovation) de n'être pas appelé à se relever plus de 60 fois par mois entre 21 heures et 5 heures. Chaque manœuvre de barrière effectuée par l'agent entre ces heures limites est assimilée à un excédent de service de 20 minutes, *lesquelles doivent être compensées*. Lorsque les 60 fois sont dépassées, le temps de service de la garde-barrière est ramené à 12 heures et les 12 heures de nuit sont assurées par un agent homme ; un abri est mis à la disposition de ce dernier.

Ajoutons que le Statut du personnel, établi en 1920, a fait bénéficier les gardes-barrières de 52 jours de repos ou congés par an, alors qu'elles ne bénéficiaient précédemment que de 26 jours.

B. — *Les conséquences*

Dans le domaine de la voie, les Compagnie avaient également de très gros efforts à faire pour liquider l'arriéré des réparations que la guerre n'avait pas permises : renouvellement du ballast, du travelage et des rails, assainissement des plateformes. La loi de 8 heures réduisait dans une forte proportion la quantité de travail dont elles pouvaient disposer, d'autant plus forte qu'aucune dérogation n'était permise.

Il fut difficile de trouver des candidats désireux de faire leur carrière dans le cadre des poseurs. C'est que ces derniers se recrutent en temps normal parmi les travailleurs de la terre

(ils constituent un type intermédiaire entre le paysan et l'ouvrier), or, après la guerre, les campagnes manquaient totalement de jeunes hommes ; quant aux soldats démobilisés, il ne pouvait plus être question pour eux d'avoir le goût de la vie agreste qu'est celle des poseurs : ils n'avaient plus envie de s'éloigner des villes.

Lorsque le recrutement fut, après de laborieux efforts, assuré, il se posa la question d'apprendre leur métier aux nouveaux agents. Les poseurs de la Voie sont loin d'être des manœuvres. D'abord on leur demande fréquemment des travaux d'ouvriers spécialistes ; de plus, ils ont à se familiariser avec la quantité véritablement infinie des types d'appareils utilisés pour l'établissement des voies ; enfin, ils doivent acquérir une connaissance des conditions optima du tracé longitudinal et transversal de la voie qui pour être empirique n'en est pas moins précieuse et s'avère, en pratique, aussi efficace que les formules mathématiques les plus recherchées. Il faut ajouter que s'il est d'usage de confier les grands renouvellements de voie à des entreprises privées, spécialisées dans ce genre de travail, le personnel de ces entreprises ne peut faire ouvrage utile sans être dirigé par le personnel du chemin de fer.

Toutes ces raisons contribuèrent à retarder jusqu'en 1924 le renouvellement général des artères fatiguées par la circulation anormale de la guerre.

*
**

Les 8 heures s'entendant d'un maximum quotidien et non d'une moyenne et aucune dérogation n'étant, en plus de cela, autorisée, il était radicalement impossible de récupérer le travail perdu par suite du mauvais temps ou des journées courtes de l'hiver, à l'inverse de ce qui se passait auparavant où les 10 heures étaient une moyenne répartie sur l'année. Il en résulta pour les Compagnies une perte sèche d'un nombre d'heures de travail énorme.

Le décompte comme travail du temps nécessaire pour se rendre au chantier au delà d'un trajet de deux kilomètres était une innovation onéreuse. Mais une plus grande anomalie résidait dans

l'évaluation du temps nécessaire pour parcourir un kilomètre : 15 minutes, alors que le soldat avec son chargement met en moyenne 12 minutes...

En définitive, le supplément de main-d'œuvre nécessité par la mise en vigueur des conclusions paritaires dépassa 30 %.

§ 2. — LE DÉCRET DU 14 SEPTEMBRE 1922

A. — *Analyse de la réglementation*

La *moyenne* de 8 heures est calculée sur l'année.

La *durée journalière maximum du travail* est portée à 10 heures. La récupération des heures perdues par suite des intempéries est formellement prévue par l'article 16 du décret, lequel s'exprime en ces termes : « Dans le cas où l'interruption est due aux intempéries saisonnières, la récupération des heures perdues pendant le semestre d'hiver (octobre-mars) peut être réalisée pendant le semestre d'été, sans toutefois que le nombre d'heures récupérées puisse dépasser 180 heures par an. »

L'*amplitude limite* est portée à 15 heures.

Le *temps nécessaire pour se rendre au chantier* n'est compté qu'à raison de 12 minutes par kilomètre et seulement pour la partie du trajet 5 kilomètres aller et retour.

Un *supplément de 450 heures par an* est accordé pour faire face aux surcroûts extraordinaires de travail éventuels.

Le service des gardes-barrières ne subit aucune modification.

B. — *Les conséquences*

A la différence du régime issu des conclusions paritaires, la période servant de base au calcul de la moyenne du travail journalier donne une élasticité très utile pour l'établissement des programmes de travaux malgré la limitation à 10 heures de la durée journalière maximum.

La disposition insérée dans l'article 16 permet de récupérer la totalité des heures perdues par suite des intempéries ou lorsque l'intensité du trafic devient telle qu'aucun travail n'est plus possible sur la ligne.

Enfin, la disposition relative au décompte des trajets effectués pour se rendre aux chantiers est plus raisonnable et l'introduction des 450 heures supplémentaires permet de faire face aux travaux rendus nécessaires lorsque les perturbations atmosphériques causent des dommages sur les lignes.

Au total, le décret de 1922 permit une économie d'effectifs de 6 %.

§ 3. — LE DÉCRET DU 16 JANVIER 1925

A. — *La réglementation*

Le travail des agents chargés de l'entretien des voies, de l'entretien des installations électriques et des signaux, et des équipes techniques de la voie est fixé de manière à ne pas dépasser une moyenne journalière de 8 heures par périodes successives n'excédant pas 90 jours. La moyenne de 8 heures peut toutefois être portée à 9 heures pendant une période de 3 mois à la condition que les heures faites en plus seront compensées pendant 3 autres mois de l'année.

L'amplitude maximum est ramenée à 13 heures.

Le *temps nécessaire pour se rendre au chantier* est à nouveau décompté à raison de 15 minutes par kilomètre. Le trajet préliminaire de 5 kilomètres est maintenu.

Les excédents de service pour manœuvre de barrières la nuit doivent être compensés *ou rémunérés*.

Il n'est plus accordé que 75 heures supplémentaires pour faire face aux surcroîts extraordinaires de travail.

B. — *Les conséquences*

C'est un retour partiel vers le régime des conclusions paritaires et, dans la mesure où il y a effectivement retour, les mêmes remarques sont à faire.

La formule des six mois d'hiver et des six mois d'été entre lesquels se faisait la compensation, aux termes du décret de 1922, était plus claire et plus commode que celle des trois mois devant être compensés dans l'année. On y a pallié en tenant

compte de ce qu'il n'est pas dit dans le décret que la compensation doit obligatoirement porter sur trois mois consécutifs : on répartit donc la durée du travail d'une manière différente pendant les premières et dernières semaines de l'année et trois mois d'été. Mais de toute façon la limite de 9 heures et le cadre de trois mois sont insuffisants.

La période de 90 jours sur laquelle se calcule la moyenne normale de 8 heures crée une autre gêne : on ne peut compenser tous les excédents de service provenant des temps nécessaires pour se rendre au chantier, pour effectuer la visite journalière des voies, etc... On s'efforce de les rendre les après-midi de samedi, mais on n'y arrive pas toujours et l'on est bien obligé de payer les heures supplémentaires résultant de ces excédents, alors que par ailleurs des heures de repos sont attribuées en pure perte.

Le maximum de 13 heures relatif à l'amplitude est une restriction fort gênante en ce qui concerne les agents chargés de l'entretien des voies, installations électriques, signaux et les ouvriers des équipes techniques de la voie, tous agents dont une partie de la journée se passe en déplacements qui comptent pour leur valeur entière dans le calcul de l'amplitude. En outre, ces agents sont fréquemment obligés de suspendre leur travail pendant certaines périodes de la journée du fait de l'activité de la circulation des trains pendant ces périodes, et ils ne peuvent normalement fournir 8 heures de travail effectif dans une amplitude de 13 heures.

Le décompte des 15 minutes par kilomètre est une reproduction de l'abus précédemment signalé.

Enfin, le crédit de 75 heures supplémentaires (moins d'une heure supplémentaire par jour pendant 3 mois) est tout à fait insuffisant. Une grande partie en est accaparée par les excédents de service ci-dessus examinés et il ne reste à peu près rien pour faire face aux surcroîts de travail que les circonstances rendent de temps en temps nécessaires avec le seul personnel régulier.

Le décret de 1925 aurait nécessité une augmentation de personnel assez sensible, mais les Compagnies ont préféré faire appel pour une plus large part qu'auparavant à l'entreprise,

pour tout ce qui est du grand entretien des voies. De cette manière, l'augmentation du personnel d'entretien est restée faible. Quant au personnel de surveillance, son effectif n'a pas été modifié.

Le tableau ci-dessous indique les effectifs de l'un et de l'autre (y compris les journaliers), à la Compagnie P.-L.-M., aux quatre époques que délimitent les réglementations successivement intervenues, les différences en plus ou en moins, et les principales causes qui expliquent ces différences :

	Personnel d'entretien	Personnel de surveillance
Effectif avant la mise en application des conclusions de la Commission pari- taire	10.546	523
Augmentation par suite de la réduc- tion de la journée de travail de 10 à 8 h. et des compensations pour manœuvres de barrières la nuit et pour parcours à pied.	3.584	26
Total de l'effectif sous le régime des conclusions paritaires	14.130	549
Diminution par suite de la récupération en été des heures non faites en hiver et de modification dans le calcul des compensa- tions pour manœuvre de barrières la nuit et pour parcours à pied (décret du 14 sep- tembre 1922)	835	26
Reste pour l'effectif sous le régime du décret du 14 septembre 1922.	13.295	523
Augmentation par suite du nouveau mode de calcul pour les compensations pour trajet à pied et pour le décompte de la durée des trajets dans les trains (dé- cret du 16 janvier 1925)	70	»
Total pour l'effectif sous le régime du décret du 16 janvier 1925.	13.365	523

L'effectif du personnel féminin à service discontinu (gardes-barrières) n'a pas subi de modification du fait des différents régimes ci-dessus, le régime antérieur étant maintenu. Seule la mise en vigueur du Statut du Personnel prescrivant 52 jours de repos ou congés par an, au lieu de 26, a nécessité le recrutement d'un effectif de 500 femmes auxiliaires en plus pour assurer les remplacements, sur un effectif d'environ 5.700 femmes titulaires.

CHAPITRE V

Les répercussions sur l'ensemble de l'exploitation

Nous avons pu voir par l'exposé qui précède quels ont été les résultats de l'application de la loi de 8 heures dans chacun des services des chemins de fer. Il nous reste à envisager quelles ont été les répercussions sur l'ensemble de leur exploitation.

La première condition d'une exploitation rationnelle des chemins de fer réside dans une utilisation aussi complète que possible des moyens dont on dispose tant en matériel qu'en personnel et dans une bonne adaptation aux circonstances des efforts demandés à l'un et à l'autre. Le régime issu des conclusions paritaires, qui ne tenait aucun compte de cette condition et qui appliquait sans délai la journée de 8 heures aux chemins de fer exténués par la guerre, fut au total un régime déplorable qui eut les plus désastreuses conséquences sur leur relèvement. Intervenant sans qu'on ait pu recruter et former le personnel rendu nécessaire, il fut à l'origine d'une crise des transports supérieure à toutes celles qu'on avait vues pendant la guerre et qui se continua jusqu'en 1920.

Le nombre des wagons chargés par jour qui s'élevait à 60.740 en 1913 n'était plus que de 26.529 en décembre 1919, et encore ces transports réduits s'effectuaient-ils avec une lenteur et une

irrégularité désespérantes. A la fin de 1919, le nombre de trains garés pour avaries et encombrement des voies atteignait la presque totalité de ceux mis en circulation ; une grande quantité de marchandises attendaient des jours et jusqu'à des semaines leur chargement ; on dut fermer au trafic de nombreuses gares et supprimer fréquemment le service des marchandises sur des lignes entières pour plusieurs jours. De leur côté, les services de voyageurs achevèrent de se désorganiser et la clientèle dut souffrir un allongement démesuré de la durée des trajets, même des moins importants.

Malgré les efforts d'un excellent noyau d'agents expérimentés, le délabrement du matériel s'accrut et le nombre des accidents quintupla. La venue du nouveau personnel, difficilement assimilé, travaillé par les menées révolutionnaires, ne contribua pas à vaincre la crise. Il fallut l'énergique impulsion du lendemain des grèves de 1920 pour préserver les chemins de fer de la débâcle et de la ruine où ils allaient à grands pas. Mais malgré tous les efforts il fut impossible d'éviter que l'application de la loi de 8 heures retardât d'au moins deux ans la remise en état complète de nos voies ferrées. Ce n'est guère que depuis 1924 que l'on a pu revenir à des méthodes de travail normales, comportant des vues d'ensemble et tendant à réaliser de nouveaux progrès sur l'équipement et l'exploitation d'avant-guerre.

La conséquence durable fut *l'enflement des effectifs du personnel*, qu'il s'agisse des services dont le but est directement lié au trafic lui-même ou qu'il s'agisse des services du personnel. Ces derniers services furent d'autant plus développés que la comptabilité des temps d'occupation, d'amplitude, de repos, etc..., en un mot la *paperasserie*, était plus compliquée et plus volumineuse et que les autres questions relatives à la main-d'œuvre, paye, service médical, etc... prenaient plus d'importance avec l'accroissement du personnel actif. Elle a nécessité de nombreux et considérables travaux d'extension des installations.

**

Pour les 6 Réseaux d'avant-guerre, l'effectif s'est élevé de 352.045 agents en 1913 à 484.908 à fin 1920 et à 493.263 à fin

1921, ce qui correspond à une augmentation de 40 %. Le rendement a subi des pertes considérables que M. l'Inspecteur général Mussat a mises en relief dans son rapport au Conseil Supérieur des Chemins de fer lors de l'élaboration du décret de 1922.

Rapporté au nombre de kilomètres-trains (403.561.616) et au nombre d'unités de trafic (44.540.873.549), l'effectif de 1913 ressortait à 0,88 agent pour 1000 km. de trains et à 0,79 agent pour 100.000 unités de trafic. Rapporté au nombre de kilomètres-trains (263.459.573) et au nombre d'unités de trafic (49.167.851.153) l'effectif de 1920 ressortait respectivement à 1,86 et à 1 agent. Le rendement avait ainsi diminué de 112 % rapporté aux unités de parcours et de 28 % rapporté aux unités de trafic (les trains de toutes catégories étaient plus lourds, c'est ce qui explique la différence entre ces taux). En 1921, une application plus prolongée du nouveau régime permettait d'en tirer un meilleur parti : le nombre des agents ressortait à 1,62 pour 1000 kilomètres de trains et à 0,95 pour 100000 unités de trafic : la perte de rendement se maintenait aux taux respectifs de 84 et de 20 %.

*
**

Dès le début de 1922, un mouvement général de compression des effectifs se faisait sentir, que l'application du décret du 14 septembre permit d'amplifier. L'effectif des 6 Réseaux était de 472.800 au 1^{er} janvier 1923. Il n'était plus que de 463.528 au 1^{er} janvier 1925. Sur les 30.000 agents économisés depuis la fin de 1921, 25.000 (5 % des effectifs) revenaient à l'introduction de la réglementation du 14 septembre 1922.

La venue du décret du 16 janvier 1925 enraya ce mouvement. Le nombre des agents remontait à 467.846 au 1^{er} janvier 1926. A cette date, la perte de rendement était de 80 % rapportée aux unités de parcours et de 17 % rapportée aux unités de trafic.

Par la suite, les Compagnies se sont attachées à réduire dans toute la mesure du possible leurs effectifs, par une augmentation du rendement et un recours plus ample à l'entreprise pour certains travaux qui n'exigent pas la connaissance de la technique des chemins de fer.

En définitive, les Réseaux ont dû recruter pour l'application du décret de 1925 environ 5.500 agents. Quant à la loi de 8 heures dans toutes ses conséquences, c'est à 80.000 que s'élève le nombre des agents de l'effectif *actuel*, dont elle a nécessité le recrutement. C'est un chiffre... Une autre conséquence — indirecte celle-là — a été que beaucoup de bras ont été enlevés à la terre et que bien souvent les agents des chemins de fer ont fait et font concurrence aux heures de loisir à des ouvriers de nombreuses corporations de métier.

TROISIÈME PARTIE

Les conséquences du point de vue du personnel

CHAPITRE PREMIER

Les difficultés du recrutement

Nous n'avons pas à revenir sur la situation des Réseaux au point de vue du personnel à l'armistice. Nous avons vu que dès 1915 les sources habituelles de recrutement s'étaient trouvées taries et qu'aux lieu et place de bon nombre d'agents exercés les Compagnies n'employaient plus qu'un personnel de fortune. Ce personnel ne pouvait être occupé qu'à titre essentiellement provisoire et, aussitôt la signature de la paix, il était nécessaire de revenir aux règles de conduite du temps normal.

En exigeant du personnel à tous les degrés un nouvel effort, se concrétant au besoin par une légère augmentation de la durée

du travail, afin de faciliter les transitions, les Compagnies espéraient éviter les dangers d'un embauchage massif. Déjà la proportion d'agents inexpérimentés s'avérait assez forte au début de 1919 du fait de la présence des « R-A ». Mais on attendait de la libération prochaine des jeunes classes le retour de ceux des agents qui avaient été mobilisés, ainsi que la venue de fils d'agents qui n'avaient pas encore appartenu au chemin de fer. A tout le moins, on comptait reconstituer les effectifs avec des candidats vraiment désireux de se créer une carrière et de la suivre avec dévouement.

L'application immédiate de la loi de 8 heures réduisit à néant toutes ces conjectures, et dès le mois de juin n'exista plus que la préoccupation de recruter à la hâte le personnel rendu nécessaire par la réduction de la durée du travail.

Il ne pouvait être question de jeter le dévolu sur le réservoir des campagnes : la population paysanne avait fourni le plus fort contingent de combattants et, partant, de disparus. Quant à ceux qui restaient, leurs qualités foncières s'étaient émoussées au contact des citadins. Au demeurant il ne fallait pas être difficile sur le choix, et la seule ressource qui subsistait était d'ouvrir les chemins de fer à tous venants.

Dès l'application de la loi aux agents sédentaires, des circulaires furent publiées dans les formations de l'armée engageant les soldats à se diriger vers les chemins de fer à leur démobilisation. La mesure porta ses fruits pour le service de l'Exploitation, mais elle s'avéra insuffisante lorsque fut réalisée la première étape du nouveau régime du travail des mécaniciens et chauffeurs où il était nécessaire d'exiger un minimum de connaissances professionnelles. Il fallut alors recourir à la publicité en grand et, à l'étonnement général, on vit paraître dans les journaux des annonces proposant des emplois dans les dépôts !

Bien entendu, l'examen habituel d'entrée était ou supprimé ou réduit à sa plus simple expression. On était loin du temps où l'on exigeait la production du chef-d'œuvre des ajusteurs, parmi lesquels se recrutait le personnel des machines. On accueillit directement comme chauffeurs des hommes qui n'avaient que des notions bien fuyantes de mécanique.

Si on en était là au point de vue professionnel, que dire de la valeur morale de cette main-d'œuvre appelée à grand renfort de publicité ! On ne pouvait guère plus se montrer exigeant, et l'on vit entrer au chemin de fer ceux qui avaient contribué à détruire, par leur vandalisme, ses installations et son matériel.

*
**

La situation ne s'améliora que lors de la libération de la classe qui n'était pas allée au front, la classe 1919, et ne tendit vers la normale qu'après le retour du service militaire des classes ultérieures.

Mais, s'il était possible de s'entourer de plus de garanties dans l'incorporation des nouveaux agents, une difficulté nouvelle surgissait, qui tenait au développement de l'industrie et à l'attrait exercé par les carrières industrielles lors de l'essor économique qui suivit la crise de 1920-1921. Une fois de plus, alors, il fallut puiser dans les campagnes, notamment pour le personnel de l'Exploitation, ces agents à tout faire que l'on voit dans les gares.

Si à certains moments, comme en 1923-1924, comme en 1927, une compression des effectifs, due à des motifs spéciaux, permit de se montrer sévère et de revenir à la sélection d'avant-guerre, le résultat le plus net de l'application de la loi de 8 heures demeure l'introduction dans les chemins de fer d'un personnel de toute origine et un drainage plus intense que jamais de la main-d'œuvre des campagnes. Car il ne faut pas oublier que les mises à la retraite se sont naturellement poursuivies depuis 1919, et que les vides ont dû être comblés.

Notons que si les difficultés de recrutement ont été telles que nous venons de les décrire en ce qui concerne les agents proprement dits, la question n'a pas présenté une acuité moindre pour les cadres. C'est là un point que nous retrouverons bientôt et que nous aurons l'occasion de développer.

*
**

L'une des toutes premières conséquences de l'enflement des effectifs du personnel fut, en maints endroits, l'apparition d'une *crise du logement*, crise particulièrement aiguë sur les points où furent créées de nouvelles installations, dépôts ou triages. C'est ce dont nous allons dire un mot dès maintenant.

CHAPITRE II

Le logement du nouveau personnel

L'une des premières difficultés qui se présentèrent à propos de l'application des 8 heures fut, en effet, celle du logement du personnel.

Nous avons vu que la nouvelle réglementation du travail avait contraint les Compagnies à construire de nouveaux dépôts de machines et à agrandir un certain nombre d'établissements de l'Exploitation.

Beaucoup de ces constructions ou agrandissements se firent en des lieux dénués de toute ressource de logement. Dans les centres d'une certaine importance, d'autre part, on observa fréquemment une saturation due soit à une augmentation rapide de la population, consécutive à l'apparition de nouvelles usines, soit à un accroissement des besoins de confort.

Il faut remarquer, par ailleurs, que les Compagnies étaient d'autant plus amenées à se préoccuper de la question du logement que celle-ci compromettait elle-même le recrutement des agents dans les régions défavorisées.

La seule solution qui se présentait était la construction de maisons isolées ou de cités. Mais, outre qu'elle sous-entendait une immobilisation importante de capitaux, sa réalisation demandait un certain temps alors que le plus souvent il y avait lieu de faire vite.

Pour parer au plus pressé, on se procura des chalets en bois qu'on installa à proximité des nouveaux dépôts ou des gares, ce pendant que la construction des cités définitives était, de son côté, commencée. Ces dernières remplacèrent par la suite les chalets, qui furent transportés dans les centres où la crise du logement prenait une acuité plus grande avec le développement industriel. C'est ainsi que les chalets ont fréquemment précédé les maisons en maçonnerie.

*
**

Le nombre des logements mis par ce moyen à la disposition du personnel a atteint un chiffre important. Il est difficile à préciser pour la raison qu'à côté des immeubles construits directement par les Compagnies il y aurait lieu de mentionner ceux construits par l'intermédiaire de sociétés spécialisées auxquelles elles faisaient l'avance des capitaux nécessaires. Il serait même équitable d'y adjoindre les maisons particulières construites par les agents individuellement grâce à des avances à court terme ou à des prêts hypothécaires consentis par les Compagnies. Nous pouvons cependant en donner une idée en prenant pour exemple les réalisations poursuivies dans ce domaine par la Compagnie P.-L.-M.

En 1914, la Compagnie P.-L.-M. possédait, au titre « cités et maisons ouvrières », 97 maisons formant un ensemble de 477 logements.

La loi de 8 heures conduisit à construire les nouveaux dépôts des Laumes, de Chalon-sur-Saône, Vénissieux, Marseille-Blancarde, Saint-Jean-de-Maurienne et Paray-le-Monial, et à agrandir les dépôts existants de Laroche, Portes, Miramas, Montargis, Le Teil. Elle nécessita, d'autre part, un agrandissement des installations de l'Exploitation sur l'ensemble du Réseau.

Dès l'été 1919, des chalets en bois furent installés à Ambérieu, Les Laumes, Miramas et Portes. On entreprit en même temps la construction d'un certain nombre de maisons isolées, ainsi que l'édification des cités de Villeneuve-Saint-Georges, Laroche, Les Laumes, Chalon, Chasse, Portes, La Seyne-Tamaris-sur-Mer,

Saint-Jean-de-Maurienne, Corbeil, Montchanin, Paray-le-Monial, Le Teil, Saincaize et Gimouille.

Le mouvement a été continué dans les années qui ont suivi, à mesure que la crise du logement prenait plus d'envergure. De nombreuses maisons isolées ont été construites à proximité des gares, grandes et petites, pour recevoir les nouveaux agents sédentaires de l'Exploitation.

Au total, plus de 3.000 appartements ont été ainsi mis à la disposition des agents de la Compagnie. Il y aurait lieu d'y joindre les bâtiments des gares eux-mêmes et aussi, comme nous l'avons déjà dit, les cités construites par des sociétés spécialisées. Parmi les cités de ce genre, la plus importante est celle édifiée à Nevers pour le personnel des Ateliers de locomotives.

Certaines de ces cités sont devenues de véritables petites villes : celle de Laroche offre aujourd'hui 397 logements, celle de Miramas 246, celle de Vénissieux 207, celle de Paray-le-Monial 204, celle des Laumes 199 et celle de Badan 198.

*
**

Nous avons ainsi entrevu les difficultés créées par l'application de la loi de 8 heures en ce qui concerne le recrutement du personnel et son logement. Nous allons étudier maintenant la qualité de la nouvelle main-d'œuvre.

CHAPITRE III

Qualité de la nouvelle main-d'œuvre

PREMIÈRE SECTION

La crise morale et les grèves de 1920

Le personnel qui dût être recruté à la suite de la loi de 8 heures n'avait en aucune manière la formation technique qu'il fallait, puisqu'il était aussi peu que possible préparé au métier des chemins de fer. Les agents qui encombraient les gares et les dépôts étaient bien dépaysés au milieu de ce nouvel appareil ! S'il n'y avait eu, cependant, que la question de la formation professionnelle, si ce personnel avait au moins fait preuve de bonne volonté, son assimilation n'eût impliqué qu'une question de temps. Mais il fallait compter avec un état d'esprit véritablement redoutable, un niveau moral inférieur, qui rendaient très difficiles les rapports de ces agents avec leurs chefs, étouffaient l'intérêt qu'ils pouvaient prendre à leur métier et rendaient vains les efforts du personnel de l'ancien cadre pour leur apprendre quelque chose, en un mot compromettaient toute tentative de bonne exploitation.

Le lendemain immédiat de la guerre voyait surgir une grave crise de conscience se traduisant par un certain laisser-aller, un désir immodéré d'indépendance, un abaissement de la moralité, toutes choses qui constituaient un obstacle considérable à l'acceptation de l'idée de devoir et de responsabilité. Ceux des nouveaux agents chez lesquels ces dispositions d'esprit prédominaient — le plus grand nombre —, entrés au chemin de fer comme ils seraient entrés n'importe où, le considéraient non plus comme un *métier* mais comme un simple moyen d'occuper son temps, et n'avaient plus qu'un seul but : demander sans cesse des augmentations de salaires.

La caisse des Réseaux n'est pas un trésor inépuisable : si l'on ne fait pas marcher les trains, les recettes tomberont bientôt à néant, de même que la somme des richesses mises en réserve dans un pays diminuera vite si le travail ne vient pas les renouveler. Mais c'est là une question qui n'émeut à aucun titre la plus grande partie du personnel nouvellement recruté. Aucun goût pré-établi ne l'incline vers le chemin de fer, en plus de cela la vague de paresse qui l'étreint devient telle qu'elle lui interdit toute élévation de pensée.

Il en arrive à considérer le chemin de fer comme une chose étrangère qu'on a mise entre ses mains presque malgré lui. Tout ce qui l'entoure lui devient de plus en plus étranger, les collègues de l'ancien cadre, les usagers, le matériel lui-même. Son apathie grandit, qui se change lentement en une hostilité sourde que les adeptes du désordre vont faire exploser, en essayant de lui donner une consistance et un but. Les vieux meneurs de la grève de 1910 se joignent aux plus exaltés des nouveaux venus et cachent leurs appétits dans le miroir de formules qu'ils excellent à représenter comme inspirées des plus nobles sentiments de solidarité sociale et que tous ces jeunes cheminots adoptent de tout leur cœur sans même songer à les comprendre. Formules ambiguës à la vérité, dont on ne perçoit pas bien l'efficacité pratique pour améliorer d'une façon tangible la condition des cheminots, si amélioration il doit y avoir. Que propose-t-on, en effet, comme objets de revendication ? la nationalisation des Réseaux, la disparition du salariat, l'expropriation des capitalistes, la cessation

des hostilités à l'égard de la Russie des Soviets. C'est un mélange sonore autant qu'hétéroclite...

La C. G. T., s'emparant du mouvement, brandit ses idoles, le sabotage et la grève générale (dont elle ne cessera plus d'agiter la menace), et précise sa conception de la nationalisation : attribution des Réseaux à la propriété collective, gestion de cette propriété collective non par l'Etat mais par une série de conseils superposés, autonomes, groupant les mandataires (?) de la collectivité, les producteurs et les consommateurs (?), étant bien entendu que les membres issus de la C. G. T. ou de ses succursales seront toujours en majorité : ce n'est rien moins qu'une organisation soviétique. Quant à la façade à opposer aux pouvoirs publics et aux Compagnies, c'est la revendication d'un *statut* pour le personnel.

*
**

L'agitation que la C. G. T. entretient ne tarde pas à porter ses fruits. Le 23 février 1920, les ouvriers des Ateliers de Villeneuve-Triage quittent leur travail à l'occasion de la mise à pied de l'un d'entre eux, Campanaud. A Paris, 5.000 cheminots des services sédentaires décident la grève et leur geste est imité à Lyon et à Dijon. Puis la grève gagne de proche en proche et, le 28, elle atteint tous les Réseaux.

Le nombre des grévistes dépassant le tiers des effectifs, le service est tout d'abord paralysé. De nombreux trains sont supprimés. Mais des volontaires s'offrent, de toutes parts, à se dévouer pour le bien public, les élèves des Grandes Ecoles notamment : des postes d'aiguilleurs, d'agents des trains, de mécaniciens et chauffeurs leur sont confiés. Des retraités reprennent du service. De son côté, le gouvernement décrète des mesures exceptionnelles telles que la mobilisation des agents, à qui des effets militaires sont distribués, et procède à des arrestations. Le personnel resté fidèle, le vieux personnel d'autrefois, dépense sans compter ses efforts pour son chemin de fer qu'il aime comme lui-même.

Au moment où la vie va reprendre sur les Réseaux, une en-

tente intervient entre la Fédération des Cheminots et les Compagnies. Une couleur professionnelle avait été donnée à la grève, par la revendication du statut : il sera accordé. Les révocations qui ont été prononcées seront rapportées. Les cheminots reprennent leur travail : la grève avait duré cinq jours.

*
**

Mais la trêve sera précaire et de courte durée. Les meneurs préconisent l'action révolutionnaire et le sabotage, et abandonnent les revendications d'ordre professionnel. La C. G. T. pousse à la roue et sollicite l'appui de toutes les organisations ouvrières pour soutenir les cheminots et prendre possession du pouvoir.

Le Comité fédéral des Cheminots et la C. G. T. décident la grève générale et en fixent l'ouverture au 30 avril à minuit.

Le chômage recommence à l'heure dite. Il atteint surtout le P.-L.-M., le P.-O., le Midi et l'Etat. Suivant les Réseaux, de 30 à 40 % des agents de l'Exploitation sont éloignés de leur service et cette proportion atteint 42 à 60 % pour le personnel de la Traction. De leur côté, les mineurs, les métaux, le bâtiment, la navigation fluviale, l'électricité, le gaz, etc... répondent à l'appel de la C. G. T. et cessent le travail.

A nouveau la confusion est jetée sur les chemins de fer. Mais une simplification judicieuse du service est opérée, puis le concours des très nombreux volontaires que suscite dans le public le caractère révolutionnaire du mouvement permet d'atteindre le parcours kilométrique d'avant la grève. 18.000 révocations sont prononcées et le gouvernement prend la décision de n'intervenir en rien pour les faire rapporter...

La grève traîne en longueur, tandis que les agents se rendent compte de l'impasse où on les a mis.

Leurs rangs s'effritent peu à peu. Le 29, la rentrée s'effectue. Les drapeaux rouges des révoqués accompagnent les derniers grévistes qui reviennent la tête basse dans les gares et les dépôts. La vie des Réseaux va reprendre.

Mais l'aventure se solde par une perte de recettes de 120 millions, une régression du trafic et un nouveau retard dans la reconstitution.

*
**

Ce fut un bien triste spectacle que cette grève des cheminots et l'arrêt du fonctionnement d'un service public aussi précieux pour l'économie nationale. Combien fut plus triste encore ce spectacle, qui se renouvelait tous les jours, d'agents, d'hommes faits pour s'entendre afin que le travail soit plus aisé et plus agréable, afin que leur prospérité et celle du service public auquel ils ont été admis à participer, directement liées l'une à l'autre, soient toujours plus grandes, se quereller, se battre au milieu des rues, sous les regards stupéfaits de la population ! Quelle n'était pas la chute du personnel des chemins de fer ! Mais aussi quelle responsabilité sur la tête de ces harangueurs qui excitaient les hommes contre les hommes pour la seule satisfaction de leur appétit personnel ! Leur mauvais vouloir ou leur incapacité professionnelle les avaient empêchés d'accéder aux grades tant convoités : ils se les étaient attribués déjà virtuellement, ainsi que le prouvèrent les documents recueillis au siège des syndicats. Quelle responsabilité aussi, atténuée sans doute, puisque ne sanctionnant qu'une imprévoyance et une imprudence sur les auteurs de la loi de 8 heures et ceux qui voulurent, ou n'eurent pas le courage de refuser, son application aux chemins de fer !

Et l'un des résultats les plus tristes de cette grève fut la haine qui subsista longtemps entre grévistes et non grévistes. Elle se manifesta dans toutes les dépendances des chemins de fer et notamment dans les corps de garde des mécaniciens et des agents des trains. Elle eut son retentissement jusque sur la plateforme des locomotives où l'on vit ces deux hommes, jusque-là compagnons inséparables, vaquer à leur travail chacun d'un côté de la machine, sans échanger un mot, à deux doigts de la querelle qui aurait eu les tragiques conséquences que l'on devine. Et c'est ainsi que les trains étaient conduits !

DEUXIÈME SECTION

Le Statut du personnel

La revendication d'un statut avait été alléguée comme prétexte à la grève de février. A vrai dire, à l'époque de cette dernière, l'étude d'un projet de statut était, depuis plusieurs mois, en cours et faisait l'objet des délibérations d'une Commission instituée à cet effet au ministère des Travaux Publics. Le résultat de la grève fut d'amener le gouvernement à faire une fois de plus pression sur les Compagnies, pour qu'elles acceptassent en bloc les desiderata du personnel.

Le statut fut arrêté au mois d'avril. En même temps qu'il réalisait d'importantes augmentations de salaires sur des bases communes à tous les Réseaux, il donnait au personnel toutes les garanties auxquelles il pouvait prétendre.

Ce statut est en effet une vaste codification de la situation du personnel. Il règle la rémunération, l'avancement, les gratifications, les mesures disciplinaires. Ses deux innovations capitales sont, d'une part, l'organisation de la représentation du personnel auprès des chefs régionaux, des chefs des services centraux et du Directeur de chaque Compagnie, d'autre part, la création d'une foule d'échelles intermédiaires entre les grades qui existaient jusque-là.

**

La représentation du personnel introduit de nouveaux rouages dans l'administration des chemins de fer ; elle est en cela une complication. Son caractère prédominant est d'être une arme à deux tranchants : un contact plus étroit, au moins en apparence, est établi entre les chefs et le personnel subalterne, ce qui est de nature à accroître la confiance, mais, inversement, elle offre un excellent moyen de connaître la pensée du personnel représenté, elle fait jouer les petites inimitiés qui ne peuvent manquer d'exister entre les agents, qui sont avant tout des hommes.

La création d'échelles intermédiaires constitue la cause déter-

minante de l'amélioration de la situation des agents. Ceux-ci, précédemment, devaient attendre de longues années pour passer d'un grade à l'autre et conserver pendant tout ce temps une rémunération notablement différente de celle correspondant au grade supérieur. La même distance est maintenue, en principe et en fait, entre les deux grades anciens, mais des grades intermédiaires sont, dans l'organisation nouvelle, attribués successivement, à chacun desquels est affecté un palier de rémunération. Cette innovation n'est généralement pas comprise des agents qui allèguent souvent que les augmentations de traitements n'atteignent pas ou ne dépassent pas les nombres indices du coût de la vie : en admettant que ce soit vrai, ils oublient tout simplement de parler du correctif des échelles intermédiaires. On comprend aisément que ces dernières représentent une amélioration considérable de la situation matérielle des agents. Remarquons, de plus, qu'à chacune de ces échelles correspond un titre, où le mot « chef » revient souvent : dans un pays comme la France où l'on affectionne les titres il y a là une satisfaction d'amour-propre qui n'est pas négligeable; c'est surtout vrai dans les petites échelles.

**

La critique générale de ce statut ne peut être que la reproduction de celle qui s'adresse à tous les *statuts*. On peut lui reprocher de faire jouer à l'ancienneté un rôle trop considérable, de ne pas accentuer assez la différence entre les agents exacts et zélés et les autres.

Les statuts ont toujours pour objectif de garantir une plus grande stabilité, une plus grande certitude du lendemain au personnel. A ce point de vue, le statut des cheminots ne pouvait innover, les Compagnies s'étant de tout temps attachées, il est superflu de le rappeler, à assurer à leurs agents des emplois stables et équitablement rémunérés. Il faut remarquer toutefois qu'il s'agissait de garantir, en dehors de toute question d'avancement en grade, une augmentation périodique des traitements des nombreux agents recrutés à la suite de la loi de 8 heures. Par son système d'échelons et de chevrons, le nouveau statut y a réussi.



Au lendemain de la grève, une nouvelle ère s'ouvrait pour les rapports des dirigeants et du personnel. On pouvait revenir à des méthodes de travail normales. Les éléments les plus mauvais avaient été éliminés et l'autorité des chefs ne pouvait plus être battue en brèche. Mais cette autorité ne suffit pas au bon fonctionnement du service ; il faut avant tout compter sur le goût et l'initiative des agents. Or, si le nouveau personnel cessait après la grève de contempler le miroir de la politique, cela ne veut pas dire qu'il devenait plus profondément cheminot : nous devons analyser les causes qui s'y opposent et définir l'esprit nouveau.

TROISIÈME SECTION

L'esprit nouveau

Le premier effet de la loi de 8 heures était de fournir un important supplément de loisirs. Ces loisirs, les nouveaux agents les avaient utilisés à venir écouter dans les syndicats les orateurs révolutionnaires. Les résultats des grèves de février et mai 1920 les avaient détournés d'une telle occupation en leur faisant comprendre le peu d'avantages qu'ils pouvaient en espérer. Mais ces heures de loisirs demeuraient, qu'ils allaient utiliser à travailler ailleurs.



La conséquence durable de la réduction à 8 heures de la journée de travail, c'est que les nouveaux agents ne restent pas assez dans l'ambiance du chemin de fer pour qu'ils s'y intéressent, pour qu'ils le connaissent et s'en pénètrent l'esprit. D'un autre côté, la proportion d'agents nouveaux aux agents anciens est trop forte pour qu'ils acquièrent les qualités de ces derniers à leur contact. Au total, l'assimilation dans le vieux personnel des éléments étrangers est lente.

Une autre conséquence, non moins durable, qui s'est fait jour au lendemain de la crise économique de 1921, est que l'influence du chemin de fer est contrecarrée par l'influence des autres métiers auxquels s'occupent, leurs 8 heures faites, la plupart des nouveaux cheminots, à l'exception des agents ambulants pour lesquels une impossibilité matérielle s'y oppose. Ce fait qu'ils ne sont plus exclusivement « cheminots » les éloigne encore de la « déformation » professionnelle qui fait la valeur des anciens cadres.

C'est que, l'expérience le prouve, un homme ne peut normalement pas se contenter de 8 heures de travail par jour. D'ailleurs, les syndicats qui avaient revendiqué la loi de 8 heures le savaient très bien puisque ce qu'ils recherchaient essentiellement c'était la possibilité de travailler chez deux patrons, afin de gagner deux payes, ou de faire chez le même patron des heures supplémentaires rémunérées à un tarif supérieur, sans se rendre compte que l'inflation, conséquence inévitable, n'augmentait pas le salaire réel si le salaire nominal devenait plus élevé.

De simples conversations permettent de se rendre compte du nombre important de cheminots qui, à leur sortie des dépôts ou des gares, s'en vont ainsi faire une nouvelle journée. Mais des recherches officielles ont été également effectuées, dans le but de préciser la fréquence de cette habitude du double louage de services. C'est ainsi qu'une statistique dressée en janvier 1924 attestait qu'aux Halles Centrales de Paris près de 400 auxiliaires étaient journellement recrutés, lesquels appartenaient pour la plupart aux chemins de fer ; ils y effectuaient des moyennes de travail de *trois* à *huit* heures. Le fait a même attiré l'attention des journaux extrémistes. Le numéro de « L'Humanité » du 25 juin 1923 mettait à l'index certaines maisons occupant des cheminots à leurs heures de loisir et articulait des menaces à l'encontre de ces derniers, coupables de « saboter les 8 heures ». La même feuille, le 2 février 1927, s'indignait contre l'« attitude inqualifiable de certains agents du ministère des Travaux Publics et des Réseaux qui ne craignent pas de profiter des bienfaits que leur procure la loi de 8 heures pour aller faire

des heures supplémentaires dans certaines maisons, au détriment de ceux qui, en raison de la crise, ne peuvent se procurer du travail. »

*
**

Le résultat final est un regrettable amoindrissement de l'amour-propre professionnel qui fit si longtemps l'honneur du personnel des chemins de fer. Dans l'exécution du travail, cet amoindrissement se traduit par une certaine nonchalance, un manque de soin, une application fréquente du principe qu'on en fait toujours assez ou qu'il ne faut rien faire de plus que ce que l'on vous commande. Dans la psychologie des agents, il se traduit par une indifférence marquée à l'égard du chemin de fer, la Compagnie étant considérée comme un patron et rien de plus, une méconnaissance totale de son esprit, une frayeur de la responsabilité, une annihilation de l'initiative.

*
**

Nous avons marqué les traits distinctifs du nouveau personnel. Comme l'on pense, la formation de ce personnel, qui devait permettre son utilisation effective, posait d'importants problèmes que nous allons examiner.

CHAPITRE IV

Les problèmes posés par la formation du nouveau personnel

Il s'agissait de savoir, comment on arriverait à dresser le nouveau personnel. La situation matérielle et financière des Réseaux commandait de procéder avec rapidité. D'autre part, l'effectif d'agents nouveaux étant considérable et la proportion de cet effectif à celui des agents anciens étant le quadruple de la normale, il n'était plus possible de se contenter des méthodes qui avaient autrefois fait leurs preuves. Bien entendu, la méthode directe continuait, en principe, à être utilisée, mais les agents de l'ancien cadre avaient trop à faire eux-mêmes pour enseigner les recrues.

Avant de penser à autre chose, il était urgent de rétablir le sens de la discipline. Ceci pouvait être réalisé par un resserrement des sanctions. Mais il était de beaucoup préférable de tenter de faire revivre le sentiment du devoir, ce qui impliquait surtout une question d'encadrement du nouveau personnel et posait le problème du chef. A l'affermissement de l'autorité devait, d'autre part, correspondre une amélioration toujours plus grande de la situation matérielle du personnel : dans cet ordre d'idées, les moyens d'intéresser directement les agents au résultat de la production devaient être étudiés.

*
**

En ce qui a trait à l'apprentissage du métier, on se rendit compte d'emblée que la seule méthode à envisager était le recours à une organisation complète de l'instruction professionnelle, de manière à mettre rapidement les agents à hauteur de leur tâche, en particulier dans les services complexes, à emplois très différenciés, du Matériel et de la Traction et surtout de l'Exploitation.

Le plus pressé était de dégrossir les nombreux agents nouveaux de l'Exploitation. On créa à cet effet, dès l'été de 1920, des cours spéciaux ayant pour but d'inculquer aux agents les notions usuelles du chemin de fer. Les meilleurs des agents en service en étaient chargés, le temps qu'ils y passaient étant compté comme heures supplémentaires. On s'efforça de viser toutes les catégories d'agents. C'est ainsi que, par exemple, au P.-L.-M., l'instruction professionnelle fut en peu de mois dispensée aux hommes d'équipe, aux facteurs, aux vagonniers et conducteurs, aux cochers et palefreniers, aux candidats chefs de trains, aux candidats aux emplois de facteur-enregistreur ou de facteur mixte.

À la Traction, l'exercice même du métier faisait acquérir plus facilement l'expérience à ces agents qui étaient montés du jour au lendemain sur les machines. Le perfectionnement de l'instruction professionnelle dut, néanmoins, être assuré par les chefs mécaniciens chargés de suivre le personnel en service.

Il était évidemment nécessaire d'affirmer la portée pratique de l'instruction professionnelle en la sanctionnant efficacement. On institua dans ce but des examens de sortie où les notes obtenues entrent en ligne de compte pour l'avancement et on subordonna les élévations de grade à la réussite à d'autres examens. L'application sur une grande échelle de ce système est une innovation de première importance.

*
**

Le problème de la formation du nouveau personnel se résumait au fond, on s'en rend compte, en un problème des cadres. Qu'il s'agisse de la formation professionnelle ou de la forma-

tion morale, rien ne pouvait être obtenu sans un puissant encadrement du personnel.

Remarquons d'abord que la multiplication du nombre des équipes pour une même quantité de travail nécessitait une augmentation corrélative du nombre des petits chefs. A son tour, la coordination des travaux de toutes les équipes nécessitait la création de nouveaux postes d'agents supérieurs.

Le renforcement des cadres est le phénomène caractéristique entre toutes les conséquences de l'application de la loi de 8 heures.

Il serait toutefois inexact de croire que le personnel d'état-major a été démesurément renforcé, comme on l'entend dire fréquemment. L'augmentation des agents du cadre d'état-major ne dépasse pas celle des agents de toutes catégories, parfois même elle ne l'atteint pas. La statistique suivante relative au Réseau P.-L.-M. le prouve :

Au 1^{er} janvier 1914 le nombre des agents hors-statut s'élevait à 200 ; au 1^{er} janvier 1925 ce nombre était passé à 255 : augmentation de 27 % ;

à ces mêmes dates, le nombre des agents de toutes catégories était respectivement de 85.000 et de 117.000 : augmentation de 37 %.

A vrai dire, ce sont les petits cadres et les cadres moyens du Matériel et Traction et surtout de l'Exploitation qui ont dû être considérablement renforcés pour permettre une utilisation rationnelle des agents venus à la suite de la loi de 8 heures.

Une question de choix et de formation se posait également au sujet de ces nouveaux chefs. Les agents dirigeants, issus des Grandes Ecoles, se recrutent, eux, facilement, et possèdent une culture générale qui les rend aptes à un commandement éclairé. Il n'en est évidemment pas de même des petits chefs, et la question prenait une acuité d'autant plus grande après la guerre que le nombre de ceux qui possédaient les qualités morales nécessaires était plus réduit.

C'est que, si l'on trouve des hommes s'assimilant aisément les connaissances techniques, il n'est pas aussi facile de rencontrer des hommes doués des aptitudes particulières qu'exige le com-

mandement. Ces aptitudes sont avant tout qualités d'esprit et de cœur. Tout chef a des mérites appropriés à la fonction à laquelle il est appelé ; ces mérites, qui sont dons de nature et de travail, ne lui permettent de donner sa mesure que s'il est juste et s'il a la bienveillance dans le cœur comme dans sa manière d'être, et cette bienveillance, qui se concilie parfaitement avec les exigences du commandement, doit se doubler de l'égalité d'humeur, de la bonne humeur qui est indispensable dans la vie commune.

Ce sont là les qualités qui faisaient l'honneur du personnel de l'ancien cadre. Elles étaient plus rares chez les nouveaux venus de la loi de 8 heures et, parmi ces derniers, chez ceux que d'autres aptitudes permettaient de prétendre à l'avancement. On n'y est pas toujours arrivé et c'est là une des choses qui, lorsqu'on observe les chemins de fer d'aujourd'hui, se remarquent le plus. On a réussi à former des agents des cadres, on n'a pas toujours obtenu de véritables chefs.

En définitive, le problème capital que posait l'assimilation du personnel recruté par l'effet de l'application de la loi de 8 heures était bien celui de faire acquérir à ce personnel cet esprit des chemins de fer que nous avons précédemment analysé. Problème fort délicat et fort difficile : il ne s'agit plus là, en effet, d'apprendre, mais de sentir...

QUATRIÈME PARTIE

Les conséquences financières

CHAPITRE PREMIER

La Convention de 1921

Nous avons vu précédemment qu'une nouvelle Convention réorganisant le régime des Grands Réseaux avait été conclue le 28 juin 1921 entre ces derniers et l'Etat, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 1921. Par une innovation importante, cette Convention prévoit l'allocation de primes destinées à intéresser le personnel à la production, dont il est opportun de dire un mot dans notre étude. Cependant, comme par ailleurs la Convention de 1921 modifie de fond en comble la structure financière des Réseaux et que nous aurons besoin de nous référer à l'ensemble de ses

dispositions dans l'exposé que nous nous proposons de faire, il nous semble nécessaire de procéder à un rappel sommaire de ses clauses principales.

*
**

En ce qui concerne le passé, la Convention stipule que l'Etat prend à sa charge les déficits des exercices 1914-1920, les Compagnies renonçant de leur côté à toute réclamation relative aux dommages de guerre.

En ce qui a trait à l'avenir, les principes directeurs de l'organisation nouvelle des Réseaux sont les suivants :

Une solidarité administrative partielle et une solidarité financière presque complète est substituée à l'autonomie traditionnelle. Administrativement, chaque Réseau conserve sa constitution intérieure et son exploitation propre. Mais un nouvel organisme est institué, à l'effet de coordonner les diverses exploitations : le *Comité de Direction*, composé des Directeurs des Compagnies assistés chacun de deux Ingénieurs en chef. Un *Conseil Supérieur des Chemins de fer* est, d'autre part, créé. Composé des 21 membres du Comité de Direction, de 35 représentants des grands intérêts économiques nommés par décret sur la proposition du ministre des Travaux Publics, et de 14 représentants des catégories principales du personnel élus par leurs collègues, il est chargé d'émettre des avis sur les questions techniques, commerciales, administratives et financières intéressant les chemins de fer que lui soumet le ministre des Travaux Publics. Nous avons eu une occasion intéressante de nous rendre compte de son rôle à propos de l'élaboration des décrets du 14 septembre 1922 et du 16 janvier 1925 ; nous avons pu constater que le crédit qu'accorde le ministre dans cette institution est tout relatif.

Au point de vue financier, un « fonds commun » est créé, où chaque année les excédents de recettes des Réseaux en bénéfice (une fois effectués les prélèvements nécessaires pour couvrir les dépenses d'exploitation et les charges du capital social et des emprunts) sont déversés afin de compenser les déficits des autres Réseaux. Le fonds commun doit être normalement en équilibre ; celui-ci est assuré le cas échéant par une augmentation

des tarifs ou, à titre exceptionnel, par des *avances* du Trésor. Toutefois, et c'est là une disposition grosse de conséquences, il est admis que pendant les six premières années d'application (1921 à 1926) les déficits pourront n'être pas couverts intégralement par les majorations de tarifs : l'insuffisance des ressources du fonds commun sera comblée soit par des avances du Trésor soit par des émissions d'obligations dont l'Etat supportera la charge *jusqu'en 1926* : c'est le deuxième de ces systèmes qui a été suivi.

Un essai est tenté en vue d'intéresser le personnel à une exploitation économique des Réseaux. Il consiste en l'institution à son profit d'une *prime de gestion* calculée par application des règles suivantes. Une première prime, qualifiée prime A, est proportionnelle au développement du trafic : elle est de 3 % de l'augmentation des recettes de 1920, ladite augmentation étant déterminée d'après les tarifs de base, à l'exclusion du produit des majorations. Une deuxième prime, appelée prime B, varie en fonction des résultats financiers : jusqu'à ce que le déficit ait disparu (il est entendu que l'équilibre doit être réalisé en 1927) elle sera de 1 % de la réduction du déficit de 1920 plus 1 % du bénéfice éventuel de chaque Réseau ; à partir du premier exercice où l'équilibre général des chemins de fer aura été réalisé (il l'a été en fait en 1926), le taux des majorations de tarifs devra être réduit toutes les fois que les recettes totales excéderont les charges mais la prime sera majorée de 1 % de l'excédent des résultats financiers sur ceux de 1926, sans retenue s'il y a diminution. Les deux tiers de la somme de ces primes sont attribués individuellement aux agents, suivant les notes obtenues par eux en fin d'année.

Le régime de la garantie d'intérêt disparaît. L'équilibre obligé des dépenses et des charges de capital par les recettes sauvegarde l'intérêt des capitaux empruntés et le dividende des actionnaires, pour tous les Réseaux.

Nous venons de voir que le taux des majorations de tarifs devra être réduit dès que le fonds commun sera en équilibre. Par l'effet de cette disposition, les actionnaires se voient opposer un plafond à leurs dividendes et le régime mérite déjà le qualificatif

de « régie désintéressée » ; il le mérite mieux encore, par la considération suivante : le tiers restant de la somme des primes A et B est attribué aux actionnaires, mais, ceci posé, la crainte de voir leur dividende atteindre un chiffre élevé reparaît dans la stipulation que la prime des actionnaires sera réduite d'un tiers puis des deux tiers de la partie excédant des maxima fixés pour chaque Réseau (la prime du personnel n'est réduite, elle, que quand elle arrive à dépasser 1 % du produit net) : la réduction des primes annihile le stimulant déjà très faible qu'elles ont l'ambition de constituer.



Comme on peut le voir, le nouveau régime se résume à reporter tous les avantages sur l'Etat.

En effet, d'une part, l'Etat se libère de la charge de la garantie d'intérêt, ce qui, notons-le en passant, revient à supprimer l'intérêt qu'il avait à désirer une exploitation économique des chemins de fer et le frein qui en résultait pour les intentions somptueuses du ministre. En fait, cette garantie, comme d'ailleurs tous les aléas de l'exploitation des chemins de fer, est reportée sur la clientèle, tout simplement.

D'autre part, il s'exonère du poids si lourd du déficit chronique de son propre Réseau : c'est aux Compagnies concessionnaires à le supporter.

Point n'est besoin d'insister davantage pour faire ressortir que l'opération a été bonne pour lui.



Cet aperçu de la Convention de 1921 étant fait, nous pouvons examiner tout à loisir les conséquences financières de l'application de la loi de 8 heures. Nous envisagerons, d'abord, le coût de la main-d'œuvre supplémentaire exigée par cette application.

CHAPITRE II

Coût de la nouvelle main d'œuvre

PREMIÈRE SECTION

La progression de la rémunération du personnel

On avait assisté pendant la guerre et surtout à partir de 1916 à une élévation progressive des prix de toutes choses. En 1918 l'indice des prix atteignait 345 : l'augmentation était considérable ; il n'était cependant dans l'idée de personne qu'elle se maintiendrait et l'on faisait confiance en les pouvoirs publics pour l'application d'une sage politique financière qui ramènerait le franc à son pouvoir d'achat normal.

L'un des effets de cette foi en un retour au pair de la monnaie, partagée par les gouvernements eux-mêmes, fut de doser les indemnités de cherté de vie ou les augmentations qui durent être allouées aux détenteurs de traitements fixes pour leur permettre de subsister.

Les travailleurs manuels voyaient s'élever leurs salaires en proportion de la hausse des prix, laquelle était même fréquemment dépassée pour les ouvriers des usines produisant pour la défense nationale où l'argent n'avait plus de valeur.

La situation était inverse chez les cheminots. Bien que travaillant — nous avons vu à quel degré — pour la défense na-

tionale, les chemins de fer ne partageaient en aucune manière la faveur dispensée par l'Etat aux industriels, et les subsides versés à profusion à ces derniers ne vinrent pas emplir les caisses des Compagnies pour leur permettre d'assurer à leurs employés des salaires adaptés aux prix de l'existence. Le gouvernement ne s'était résigné que sur le tard à étendre aux agents des chemins de fer le bénéfice des indemnités exceptionnelles du temps de guerre accordées aux fonctionnaires, et notamment l'allocation dite des 720 francs dont on a tant parlé, en en conservant bien entendu la charge jusqu'à leur disparition.

De leur côté, les Compagnies avaient consenti des allocations supplémentaires de cherté de vie, des allocations pour charges de famille, une extension du régime des indemnités de résidence et, enfin, un relèvement général des salaires à dater du 1^{er} août 1918. L'ensemble de ces mesures avait pour effet de doubler à peu près le traitement d'avant-guerre, auquel s'ajoutaient les indemnités de l'Etat.

*
**

Les mois qui suivirent la signature de l'armistice ne virent pas se produire la diminution escomptée du prix de la vie. Bien au contraire, la rupture de la solidarité cambiaire interalliée enleva au franc le soutien artificiel qu'elle lui procurait et celui-ci, abandonné dès lors à lui-même, commença ses mouvements désordonnés. Comme, d'autre part, la France était contrainte d'acheter à l'étranger la plus grande partie de ce dont elle avait besoin, la hausse des prix s'accrut.

Pour tenir compte de ce renchérissement persistant de l'existence, les Réseaux avaient entrepris de concert, dans l'hiver 1918-1919, l'élaboration d'un système uniforme d'échelles de traitement comportant à la base un traitement minimum de 2.400 francs. En attendant l'achèvement de ces échelles, les salaires furent relevés de 700 francs à titre d'acompte avec effet au 1^{er} janvier 1919.

Dès le milieu de l'année 1919, une étude d'ensemble de la question des salaires, dont la solution intéressait à cette époque les finances publiques, fut soumise à une Commission d'arbi-

trage, siégeant au ministère des Travaux publics et présidée par M. Tissier, Président de section au Conseil d'Etat. La sentence intervenue comporta un relèvement général des salaires, réalisé de telle sorte que le minimum à la base fut de 3.800 francs, un chiffre identique à celui que la loi du 6 octobre 1919 assurait aux fonctionnaires.

Parallèlement, les indemnités de résidence étaient majorées à titre provisoire suivant des taux variant de 30 à 80 % (100 % pour Paris), afin d'adapter les taux de ces indemnités à l'écart des prix dans les diverses localités.

Avec le deuxième trimestre de 1919 apparaissaient les nouveaux venus de la loi de 8 heures, ce personnel dont la préoccupation exclusive était celle des augmentations de salaires. Dans la mesure où cette préoccupation se concrétait dans une réclamation précise, elle revêtait la forme de la revendication des échelles de salaires devant être annexées au Statut.

**

En un an, trois étapes avaient été parcourues dans les augmentations de salaires et aucune d'elles n'avaient pu être menée à bonne fin sans que les Compagnies fussent mises préalablement dans la nécessité d'envisager une augmentation nouvelle. Cette circonstance avait rendu très laborieuse l'étude des échelles de salaires et elle explique le retard apporté à l'application de ces échelles.

Les conditions générales de rémunération du personnel ayant été arrêtées par la Commission Tissier, des commissions paritaires spéciales fixèrent la succession des salaires suivant les grades et suivant les années de présence dans le même emploi.

Lorsque fut mis en vigueur le Statut du personnel, en avril 1920, il contenait les nouvelles échelles.

Nous avons précisé en quoi résultaient les avantages qu'en retiraient les agents. Dans l'ensemble, le salaire moyen proprement dit (6.641 francs) ressortit pour 1920 au triple du salaire moyen de 1913, et cette proportion devait normalement s'amplifier dans les premières années à venir par l'effet du jeu des avancements réglés par le Statut.

Une autre innovation résidait dans la généralisation du système des gratifications, lesquelles varient suivant le grade et les notes obtenues.

*
**

Une ère de calme succédait à la période troublée au milieu de laquelle avaient été élaborés le Statut et les échelles. Trois mois après les grèves s'ouvrait une crise économique qui devait durer un an et dont un des premiers retentissements allait être un abaissement sensible de l'indice des prix. De la cote 510 qu'il avait un instant atteinte en 1920, l'indice descendait à 377 en 1921 ; une telle chute s'opposait tout naturellement à l'idée de majorer les traitements.

L'année 1921 vit cependant pour les cheminots l'institution de la prime de gestion, dont nous avons expliqué la nature.

Par l'effet du jeu des avancements, le salaire moyen s'élevait en 1921 à 6.912 francs.

Avec l'année 1922 on assista à la prise en charge par les Réseaux, prévue lors des négociations de la Convention de 1921, de l'indemnité exceptionnelle de 720 francs précédemment supportée par l'Etat.

*
**

La marche vers le retour à un franc normal que l'on avait vu s'estomper n'allait pas tarder à être enrayée. Une politique financière trop timide ou trop imprévoyante fut à l'origine de la réapparition de l'inflation avec son cortège de conséquences sur le mouvement des prix. Dès la fin de 1922, l'indice reprenait le sens ascendant, qu'il allait suivre lentement d'abord pour tendre de plus en plus vers la verticale en 1925-1926.

Le pouvoir d'achat des salaires allant en diminuant, un relèvement de ces derniers s'imposait, qui devait être autant que possible proportionné à la dépréciation du signe monétaire. Cette nécessité ne manqua pas d'être exploitée par les syndicats, qui se remettaient faiblement de la torpeur où les avaient jetés les grèves de 1920.

Mais un fait nouveau apparaissait dans la conscience du per-

sonnel des chemins de fer, qui prenait corps surtout chez les agents issus de la loi de 8 heures, lesquels ne se faisaient d'autre idée de la nature de leur industrie que celle que des esprits malins se plaisaient — comme en 1920 — à leur inculquer. Ce fait c'est l'implantation du principe de l'assimilation des cheminots aux fonctionnaires.

Les Compagnies de chemins de fer sont des entreprises commerciales; l'objet de ces entreprises est de satisfaire des besoins économiques privés; la conséquence en est la possibilité, et même la nécessité, de chiffrer en monnaie l'utilité qu'elles présentent, par les moyens pratiques de la comparaison des recettes et des dépenses. On comprend aisément que si ces entreprises ont, comme toute entreprise commerciale, une action logiquement limitée sur les recettes, qu'elles ne peuvent faire varier que dans une certaine mesure, elles sont maîtresses de leurs prévisions en ce qui concerne les dépenses qu'elles doivent proportionner à celles-là.

La situation est exactement inverse pour la personne morale politique et administrative qu'est l'Etat. Ici, aucune considération d'utilité chiffrable ne se conçoit et si l'on garde encore, dans le budget, la notion d'un compte de recettes et de dépenses, c'est une notion d'autant plus fragile que ce sont les dépenses qui servent de base aux recettes. En fait — et cela se justifie tant qu'on demeure dans des limites raisonnables — on décide d'abord des dépenses, puis on autorise le ministre des Finances à percevoir des recettes, en terme propre des impôts, pour les couvrir. On ne se soucie que dans la mesure où on le veut bien des possibilités des contribuables, jusqu'à ce que « l'impôt se dévore lui-même ».

Il en résulte que si le volume des traitements des fonctionnaires n'importe que dans la mesure où on le veut dans la balance des comptes de l'Etat, la situation est diamétralement inverse en ce qui concerne le volume des salaires des employés et ouvriers d'une entreprise de chemins de fer.

Cela, beaucoup d'agents et surtout les nouveaux venus de la loi de 8 heures n'y pensaient même pas et les protagonistes de l'idée de l'assimilation des cheminots aux fonctionnaires se gardent toujours d'y faire la moindre allusion.

Il est vrai qu'on s'est basé quelquefois sur d'autres faits pour fonder l'assimilation des agents des chemins de fer et des fonctionnaires. On a dit que dans la mesure où l'autorité publique se substituait aux Compagnies pour la réglementation du travail et des retraites, l'agent cessait d'être au service de l'industrie privée pour devenir un fonctionnaire; on n'a pas pris garde qu'on intervertissait l'effet et la cause et qu'il serait plus juste de dire que dans la mesure où l'agent est assimilé à un fonctionnaire l'autorité publique se substitue aux Compagnies pour réglementer le travail et les retraites. On a allégué que depuis la guerre un grand nombre de dispositions législatives ou réglementaires ont modifié la condition des employés des Réseaux; c'est malheureusement vrai, mais cela ne prouve en rien l'identité des cheminots et des fonctionnaires, et on prend encore ici un effet pour une cause. On a dit encore que l'autorité des Compagnies sur leur personnel était devenu plus faible: on a donné comme raison l'institution du Tribunal arbitral prévu par la loi appratrice de la Convention de 1921 en cas de conflit collectif; sans doute l'autorité des Compagnies sur leur personnel est plus restreinte qu'autrefois, mais on doit reconnaître qu'il en est de même, dans une mesure plus ou moins grande, dans toutes les industries; quant au tribunal arbitral, en quoi son institution peut-elle créer un lien de dépendance des agents des chemins de fer à l'égard de l'Etat en la personne du ministre?

En vérité, les agents des chemins de fer sont des employés de l'industrie privée. La jurisprudence est d'ailleurs formelle en ce sens (Voir la nombreuse jurisprudence de guerre et, à titre d'exemple, l'arrêt de la Cour de Chambéry du 11 décembre 1919 (1)).

*
**

Quelle que soit la controverse, il est un fait constant que, à partir de 1924, les augmentations successives de traitements dont ont bénéficié les fonctionnaires ont influencé les majorations de salaires des cheminots et ont servi de prétexte à des

(1) *Bulletin des Sommaires*, 1920-2-26.

pressions ministérielles de plus en plus rapprochées. Nous allons le constater.

En 1924 a été opéré un relèvement des indemnités de résidence et des allocations pour charges de famille. Puis, en fin d'exercice, on a accordé une allocation exceptionnelle de cherté de vie de 250 francs, *en conformité avec la mesure prise par l'Etat à l'égard des fonctionnaires.*

Au 1^{er} janvier 1925, les salaires proprement dits ont été relevés de 30 %, les allocations de cherté de vie étant supprimées. Les indemnités de résidence et les allocations pour charges de famille ont été, de leur côté, majorées.

En 1926, l'allocation temporaire de cherté de vie a été rétablie, égale d'abord à 12 % puis à 25 % du salaire de 1925.

Au 1^{er} janvier 1928, l'allocation de cherté de vie a été définitivement incorporée au salaire qui, par cette mesure, s'est trouvé augmenté de 62,50 % de son montant initial.

Au 1^{er} mars, de la même année, *après revision des traitements des fonctionnaires*, ce complément a été porté à 77,50 %.

Au 1^{er} janvier 1929, *afin de mettre les traitements des cheminots en harmonie avec ceux des fonctionnaires*, le complément du traitement statutaire a été porté à 92 %.

Au 1^{er} juillet 1929, les traitements statutaires ont été doublés.

Au 1^{er} janvier 1930, une nouvelle étape d'amélioration des salaires a été parcourue par les Compagnies, qui a eu pour point de départ un relèvement de 500 francs du traitement minimum, *analogue au relèvement appliqué par le Gouvernement à l'égard de ses fonctionnaires.*

Enfin, au 1^{er} juin 1930, la réalisation d'une dernière étape a permis de porter à 15 % la majoration résultant de l'effet de la précédente. Comparé aux chiffres de 1913, le salaire moyen actuel est au coefficient 7.

*
**

Nous avons ainsi examiné l'évolution de la rémunération des agents des chemins de fer après la guerre. Nous serions incomplet si nous ne mentionnions pas, d'une part, l'élévation continue de la prime de gestion, d'autre part, la progression, beaucoup

plus importante, des charges patronales relatives aux retraites, en corrélation avec l'augmentation des salaires ; dans cet ordre d'idées, doivent être signalées l'unification sur la base la plus favorable des règlements de retraites de 1911, l'incorporation, en 1928, aux traitements servant de base au calcul de la retraite, des gratifications et de la prime de gestion.

Nous sommes en possession des éléments qui vont nous permettre de calculer le coût de la main-d'œuvre supplémentaire rendue nécessaire par l'application de la loi de 8 heures.

DEUXIÈME SECTION

Les dépenses supplémentaires nécessitées par la loi de 8 heures

Nous avons vu précédemment que, pour l'année 1919, l'augmentation des effectifs du personnel ressortit à 20 % de ceux d'avant-guerre. C'est pendant le deuxième semestre que les effets de l'application de la loi de 8 heures se firent sentir. La rémunération moyenne correspondante étant de 3190 francs et l'effectif supplémentaire moyen de 70.000 agents, le coût du nouveau personnel ressort à 220 millions.

Les effets de l'application des 8 heures portaient sur l'année entière pour l'exercice 1920. L'effectif supplémentaire moyen étant de 104.500 agents et le salaire moyen de 6641 francs, les dépenses correspondantes s'établissent à 694 millions.

En 1921 l'effectif du nouveau personnel atteint le chiffre de 114.500 ; le traitement moyen s'étant relevé à 6912 francs, la dépense ressort à 792 millions.

Une compression des effectifs est opérée en 1922. La diminution moyenne est de 8.000 agents. Mais, le traitement moyen se trouvant porté à 7610 francs, le coût du nouveau personnel se chiffre encore à 810 millions.

En 1923, un fait nouveau se produit : le trafic dépasse le niveau d'avant-guerre ; il le dépassera de plus en plus par la suite. Cependant, l'application du décret du 14 septembre 1922 permet

de réduire de 20.000 le nombre des agents dont la loi de 8 heures nécessite la présence ; il résulte de ce chef une économie annuelle de 180 millions, qu'on ne retrouve pas intégralement si on envisage l'ensemble des dépenses de personnel parce que le salaire moyen continue à s'élever. La dépense née de la loi de 8 heures s'établit à 750 millions en 1923 et à 795 millions en 1924.

L'application du décret du 10 janvier 1925 exige le recrutement de 5.500 agents. Par ailleurs, le salaire moyen subit une hausse sensible et atteint 9724 francs. Le coût du nouveau personnel ressort à 890 millions.

Le salaire moyen se trouve brusquement majoré d'un cinquième en 1926. Le coût du personnel de la loi de 8 heures se chiffre à 1.025 millions.

En 1927, le salaire moyen est encore relevé du fait que les diverses augmentations de 1926 portent sur l'année. Il est de 12.046 francs. Par contre, des réductions d'effectifs sont opérées, qui visent 7.000 agents ; le chiffre précédent ne subit pas de variation.

Enfin, pour les exercices 1928 et 1929, le prix de revient des 80.000 agents dont la présence tient à la loi de 8 heures ressort, le traitement moyen étant de 12.975 puis de 14.336 francs, à 1.040 millions et à 1.150 millions.

La dépense est évidemment plus forte encore en 1930.

*
**

Ainsi, pour la période 1919-1929 considérée, l'application de la loi de 8 heures a occasionné, en ce qui concerne le personnel, une surcharge de près de 9 milliards (francs d'inégale valeur).

On se rend compte de la part que représente le supplément de dépenses entraîné par l'application de cette loi dans les dépenses annuelles de personnel, passées :

— pour le Réseau P.-L.-M., de 178 millions en 1913 à 598 millions en 1919 (coefficient 3,3), à 875 millions (prime de gestion comprise) en 1922 (coefficient 4,9), à 982 millions en 1924 (coefficient 5,5), à 1.171 millions en 1925 (coefficient 6,6), à 1.360 millions en 1927 (coefficient 7,6), à 1.524,5 millions en 1928 (coefficient 8,6), à 1.748 millions en 1929 (coefficient 10) ;

— pour le Réseau P.O., de 114 millions en 1913 à 529 millions en 1921 (coefficient 4,6), à 826 millions en 1927 (coefficient 7,2) ;

— pour l'ensemble des Réseaux, de 806 millions en 1913 à 3.290 millions en 1920 (coefficient 4), à 4.930 millions en 1925 (coefficient 6,1), à 6.314 millions en 1927 (coefficient 7,8).

Il est intéressant de se demander à ce propos quelle a été, par rapport à celle de l'ensemble des dépenses de personnel, l'évolution des dépenses relatives au personnel *d'état-major*, puisque c'est là une question qui revient à chaque instant sur le tapis lorsqu'on discute des facteurs d'accroissement des dépenses d'exploitation. Nous considérerons l'exemple de la Compagnie P.-L.-M.

En 1913, la somme des traitements et suppléments divers alloués au personnel équivalent au personnel « hors statut » se montait à 3 millions ; la somme de ces traitements et suppléments ressortait en 1924 à 9 millions, en 1927 à 19,6 millions, donnant les indices respectifs 3 et 6,5 (au lieu de 5,5 et 7,6 pour l'ensemble du personnel). En 1913, la rémunération du personnel hors statut représentait 1/59 des dépenses totales de personnel ; cette proportion n'était plus que de 1/108 en 1924 et ne s'était relevée qu'à 1/69 en 1927 : il n'y a donc pas eu dépassement comme on l'a dit si souvent, et le phénomène normal dans tous les pays à monnaie dépréciée avait joué, à savoir la régression des traitements des agents les plus élevés en grade.

*
**

Après avoir indiqué le coût du supplément de main-d'œuvre recruté à la suite de la loi de 8 heures, nous devons envisager les répercussions sur les résultats d'exploitation. C'est ce que nous allons faire dès maintenant, en étudiant, au préalable, les mouvements des recettes et des dépenses.

CHAPITRE III

Les répercussions de la loi de 8 heures sur les résultats d'exploitation

PREMIÈRE SECTION

Le mouvement des recettes et des dépenses

§ 1. — LE TRAFIC

Le trafic spécifiquement commercial n'avait pas dépassé en 1919 les deux tiers du niveau de 1913, sauf pour les voyageurs où il y avait à peu près égalité. Remonté aux 4/5 de ce niveau en 1920 et en 1921, aux 9/10 en 1922 (notablement supérieur pour les voyageurs), il allait l'atteindre à la reprise de l'activité économique après la crise, et marquer une progression rapide jusqu'à 1926 par l'effet du stimulant exercé par la dévalorisation de la monnaie. Bien qu'il ait subi un recul en 1927, après l'arrêt de la chute du franc, il représentait, avec ses 34.403.595.000 tonnes kilométriques et 24.392.714.000 voyageurs-km., une augmentation de 32 % et de 27 % par rapport à 1913 et de 62 % et 20 % par rapport à 1919. En 1928, on retrouvait les chiffres de 40.378.598.000 t.-k. et 26.950.958.000 v.-k. Enfin, en 1919, on note 43.192.931.762 t.-k. et 28.088.221.000 v.-k.

Nous allons voir que cette progression du trafic n'a pas eu d'action déterminante sur les dépenses d'exploitation.

§ 2. — LES DÉPENSES D'EXPLOITATION

En période normale, les postes de dépenses sur lesquels les variations du trafic exercent l'influence la plus grande sont le personnel et les combustibles.

Nous n'avons pas à revenir sur l'extension des dépenses de personnel après la guerre et sur les facteurs de cette extension : accroissement des effectifs et augmentation du salaire unitaire. Nous avons pu constater que l'influence du trafic a été très peu importante, puisque sa marche ascendante a été non pas suivie mais précédée par la multiplication du personnel, et que la situation tend à se maintenir dans de nombreux cas à cause de la perte de rendement corrélative à l'application des 8 heures.

En ce qui a trait aux combustibles, les dépenses ont subi des variations désordonnées du fait de l'instabilité des cours, instabilité qui tient à une foule de facteurs mais dont l'effet précis a été d'annihiler l'influence du trafic. En 1913, ces dépenses se montaient à 148 millions et représentaient 15 % des dépenses d'exploitation. En 1920, la production nationale étant gravement déficitaire, ce qui contraignait à acheter à l'étranger, au prix fort, elles atteignaient 15 fois leur valeur d'avant-guerre et représentaient 38 % des dépenses d'exploitation. Par la suite, le prix de la tonne de charbon passant de 218 francs en 1920 à 155 en 1921, 91 en 1922, 106 en 1923, 113 en 1924, 114 en 1925, 139 en 1926 (196 en 1930), les dépenses de combustibles ressortirent à 1.461 millions en 1921 (27 % des dépenses d'exploitation), 890 en 1922 (18 %), 897 en 1925 (14 %), et oscillent depuis cette époque autour de 15 % des dépenses d'exploitation.

Quant aux autres postes de dépenses, dépenses « matières » au sens le plus large, la diminution à peu près ininterrompue du pouvoir d'achat de la monnaie a généralement déterminé une majoration proportionnelle de leur montant.

Dans l'ensemble, les dépenses d'exploitation ont été les suivantes (millions de francs) :

1913	1.307	1925	8.509,6
1920	7.764,4	1926	9.981
1921	7.729,3	1927	11.078
1922	6.544,7	1928	11.384
1923	6.733,7	1929	12.508
1924	7.493,4		

§ 3. — LES RECETTES

En regard de ces dépenses, quelle a été la marche des recettes ? Deux facteurs conditionnent les recettes : le trafic, les tarifs. Le trafic s'est développé, mais les tarifs ont été loin de subir des majorations correspondantes à la dévalorisation du franc. Les Réseaux n'avaient pas, en effet, les mains libres pour procéder à cette légitime adaptation, et les gouvernements successifs, par crainte des usagers ou de leurs représentants politiques, se sont longtemps obstinés à maintenir les tarifs, surtout ceux des voyageurs, à des taux dérisoires, alors qu'à l'inverse ils n'hésitaient pas à augmenter l'impôt sur les transports.

Au point de vue strictement économique, une telle position était-elle fondée ? Les tarifs ne devaient-ils pas suivre la courbe de la hausse des prix ?

D'une part, quoi qu'on en ait dit, la partie représentée par le prix de transport par chemin de fer dans le prix de revient d'un produit est très généralement peu importante, et une simple adaptation des prix de transport aux circonstances monétaires n'a aucun effet sur la *demande* de transports. Cette considération avait encore moins d'intérêt dans la période de l'inflation, où la notion de prix arrivait à perdre toute valeur. Vouloir maintenir artificiellement les tarifs des chemins de fer très au-dessous de l'indice des prix était donc illogique et illégitime. Bien entendu la question ne se pose pas sous le même angle pour les voyageurs, il y a lieu simplement de reconnaître que la considération du prix de transport est fort importante pour beaucoup de personnes, surtout lorsqu'il s'agit de voyages à grande distance, et qu'il faut veiller davantage à ne pas tarir la de-

mande, ce qui justifie une politique plus prudente. Mais, là encore, l'inflation favorisait les majorations.

D'autre part, les chemins de fer jouissaient d'un monopole incontesté, ce qui éliminait toute crainte de voir la clientèle donner la préférence à la concurrence.

Quelques exemples illustreront la vérité de notre première proposition :

En 1921, le transport intervenait dans le prix de vente d'un kilog de pain pour 0 fr. 066, soit 5 %.

Des calculs effectués en novembre 1923 faisaient ressortir que, dans le prix d'un kilog de viande de Charolles vendu à Paris 9 francs, le transport revenait à 18 à 20 centimes et que, dans le prix d'un kilog de beurre de Normandie vendu 17 francs, le transport intervenait pour 17 centimes.

En décembre 1926, les détenteurs successifs d'un bœuf nivernais prélevaient sur un prix de vente de 100 francs :

Fermier et emboucheur	64,53
Marchand	1,36
Chemin de fer	2,97
Marché de la Villette et commissionnaire.....	1,52
Bouchers en gros	3,58
Tripier	1,36
Boucher détaillant	24,68

*
**

En fait, les majorations de tarifs suivantes ont été consenties :

— une majoration de 25 % le 15 avril 1918, reconnue insuffisante dès sa mise en vigueur ;

— une majoration de 115 % pour les marchandises, de 45 % pour les voyageurs (50 % pour la 2^e classe, 55 % pour la 1^{re}), le 23 février 1920 ;

— une majoration de 30 %, calculée sur les tarifs de base, pour les marchandises et de 42 % à 45 % (suivant les classes), calculée sur les tarifs de 1920, pour les voyageurs, le 10 mars 1924 ;

— une majoration de 30 % des tarifs-marchandises le 1^{er} janvier 1925, portés ainsi à l'indice 300 ;

— une majoration de 230 %, calculée sur les tarifs de base (200 % pour les denrées, engrais et journaux) pour les marchandises et de 190 % pour les voyageurs, le 1^{er} janvier 1926 ;

— une majoration de 6 % des tarifs du 1^{er} janvier, le 1^{er} mai 1926 ;

— une majoration de 320 % pour les marchandises et de 240 % pour les voyageurs au 16 août 1926 ;

— enfin une majoration de 370 % pour les marchandises le 1^{er} mars 1928.

Ajoutons que diverses unifications de tarifs ont majoré les tarifs de base (marchandises) de 40 %.

Quant à l'impôt sur les transports, il y a lieu de mentionner son élévation de zéro à 11,50 (marchandises G. V.) et 5,75 % (marchandises P. V. sauf exceptions) (ramené à 10 et 5 le 1^{er} mars 1928, ce qui donne une moyenne de 7,7 %) sur le prix total, pour les marchandises, de 12 % au taux prohibitif de 32,5 % pour les voyageurs, 65 % pour les places de luxe, ce qui donne les indices suivants par rapport aux tarifs d'avant-guerre :

$$\text{Voyageurs : } \frac{340 \times 1,325}{100} = 4 \text{ (augmentation 3) ;}$$

$$\text{Marchandises : } \frac{140 \times 4,7 \times 1,077}{100} = 7.$$

Les recettes ont subi au total la progression suivante (en millions) :

1913	2.056	1925	10.100,3
1920	5.790,8	1926	13.191,8
1921	6.367,8	1927	13.534
1922	6.948,5	1928	15.090
1923	7.389	1929	15.907,5
1924	8.910		

DEUXIÈME SECTION

Les répercussions du coût du nouveau personnel sur les résultats d'exploitation

Il nous reste à préciser numériquement l'influence exercée par l'augmentation des effectifs du personnel sur les résultats d'exploitation et la part représentée après la guerre par les dépenses de personnel dans les dépenses et les recettes.

Les résultats d'exploitation de 1920 consistaient en un déficit de 1.974 millions, correspondant à un coefficient d'exploitation de 134. L'incorporation du personnel de la loi de 8 heures ayant grevé les dépenses de 694 millions, sans l'intervention de cette loi le déficit eût été seulement de 1.280 millions et le coefficient d'exploitation de 122.

En 1921, le déficit était réduit à 912 millions et le coefficient d'exploitation à 113. Le déficit eût été, sans l'augmentation des effectifs consécutive à la loi de 8 heures, de 120 millions seulement et le coefficient d'exploitation de 101.

En 1922, le déficit laissait place à un excédent de 494 millions, tandis que le coefficient d'exploitation s'abaissait à 94. L'un et l'autre eussent dû être respectivement de 1.304 millions et de 83.

En 1923, l'excédent s'élevait à 655 millions et le coefficient d'exploitation s'établissait à 91. L'un et l'autre eussent dû être de 1.405 millions et de 80.

En 1924, l'excédent atteignait 1.447 millions et le coefficient d'exploitation ressortait à 84. Ils eussent dû être de 2.242 millions et de 75.

En 1925, l'excédent était de 1.590 millions et le coefficient d'exploitation égal à 84. Ils eussent dû être de 2.480 millions et de 75.

En 1926, l'excédent ressortait à 3.210 millions et le coefficient d'exploitation à 75. Ils eussent dû être de 4.235 millions et de 67.

Le rapport des dépenses de personnel à l'ensemble des dépenses d'exploitation n'a pas subi de modification du fait de l'application de la loi de 8 heures, les dépenses en matériaux de toutes sortes ayant subi, de leur côté, de grandes augmentations, notamment les dépenses de combustibles. De 52 % des dépenses totales que représentaient en 1913 les dépenses de personnel au P.-L.-M., le rapport montait à 57 % en 1919 pour s'abaisser à 48 % en 1922, remonter à 52 % en 1925 et s'établir à 51 % en 1929. Au P.-O., le même rapport est passé de 62 % en 1913 à 57 % en 1921, 50 % en 1924, 52 % en 1927. Pour l'ensemble des Réseaux, il est passé de 61 % en 1913 à 47 % en 1921, 58 % en 1925, 57 % en 1927.

Par contre, le rapport des dépenses de personnel aux recettes, plus significatif, a accusé de sensibles majorations, surtout dans les premières années. On relève les chiffres suivants :

pour le P.-L.-M. : 29 % en 1913, 59 % en 1919, 54 % en 1922, 41 % en 1924, 38 % en 1927 et en 1929 :

pour le P.-O. : 36 % en 1913, 56 % en 1922, 54 % en 1923, 46 % en 1927 ;

pour l'ensemble des Réseaux : 39 % en 1913, 61 % en 1920, 59 % en 1921, 49 % en 1925, 46 % en 1927.

Il est aisé de se rendre compte de la part représentée par les dépenses du nouveau personnel dans ces chiffres.

*
**

Mais les dépenses de personnel ne sont pas les seules que la loi de 8 heures ait augmentées. D'autres dépenses, ressortissant au compte d'exploitation, ont été également majorées, dont nous devons dire un mot.

TROISIÈME SECTION

Les répercussions générales de la loi de 8 heures

Les dépenses ressortissant au compte d'exploitation qui ont subi le contre-coup de l'application des 8 heures sont essentiellement, en dehors des dépenses de personnel, celles relatives à

l'entretien des machines supplémentaires et à la consommation supplémentaire de combustibles.

Dans ce domaine, des évaluations précises ont été faites pour chacun des deux exercices 1921 et 1926. Elles montrent que les dépenses ressortissant à ces chapitres s'élevaient à 108 et à 128 millions.

En ajoutant ces chiffres à ceux déjà mentionnés au sujet des dépenses de personnel pour les mêmes années, on a les totaux de 900 et de 1.153 millions.

Nous savons que le déficit pour l'exercice 1921 s'élevait à 912 millions. Si l'on eût pu retrancher les dépenses nées de la loi de 8 heures, on eût eu le déficit très faible de 12 millions. Le coefficient d'exploitation eût été très sensiblement égal à 100.

L'excédent de l'exercice 1926, 3.210 millions, eût atteint 4.363 millions: le coefficient d'exploitation, 66, n'eût été que de 3 points supérieur à l'excellent coefficient de 1913 : 63.

*
**

Nous avons ainsi entrevu les répercussions de la loi de 8 heures sur les résultats d'exploitation des Réseaux. Ils nous reste à examiner les mêmes répercussions sur les résultats financiers généraux.

CHAPITRE IV

Les répercussions sur les bilans

PREMIÈRE SECTION

Etude de la variation des charges de capital et des résultats financiers d'après-guerre

§ 1. — LE CAPITAL-ACTIONS

Le montant nominal du capital-actions des Compagnies concessionnaires n'a subi aucune modification. Il demeure ce qu'il était en 1914, à savoir de 232 millions pour le Nord, 292 millions pour l'Est, 300 millions pour le P.-O., 341 millions pour le P.-L.-M., 146 millions pour le Midi.

La rémunération de ce capital est restée la même, de 1914 à 1920, par application des dispositions des Conventions de 1883 pour l'Est, le P.-O. et le Midi et de la loi du 26 décembre 1914 pour le Nord et le P.-L.-M. En 1921 a été substitué à la garantie d'intérêt le système du dividende réservé auquel s'ajoute la prime de gestion. Nous avons indiqué en quoi consistait cette prime, quelles précautions on avait prises pour que la fraction revenant aux actionnaires soit limitée dans sa progression déjà précaire et comment il se faisait que le système d'exploitation des chemins de fer n'était plus qu'une régie désintéressée.

Afin de nous rendre compte de la portée de la prime de gestion des actionnaires, nous examinerons l'évolution de la prime revenant à la Compagnie P.-L.-M. Le dividende réservé est de 28 millions et l'intérêt des actions de 14 millions. Le montant de la prime a été de 966.000 francs pour l'exercice 1921, de 5.355.000 francs pour l'exercice 1922, de 8.010.000 pour l'exercice 1923, de 9.591.000 pour l'exercice 1924, de 12.600.000 pour l'exercice 1925, de 11.066.000 pour l'exercice 1927, de 13.050.000 pour l'exercice 1928, de 12.908.000 francs pour l'exercice 1929. En l'ajoutant aux 42 millions ci-dessus et aux produits divers du domaine privé, on constate que les sommes mises à la disposition des actionnaires sont passées de 43 millions en 1919 à 44 millions en 1921, 49 millions en 1922, 50 millions en 1923, 51 millions en 1924, 53 millions en 1925, 57 millions en 1927, 61 millions en 1928, 64 millions en 1929.

La progression n'a pas été aussi forte que celles que nous avons eu l'occasion de voir jusqu'ici. En convertissant ces chiffres en francs-or, on mesure l'étendue de la perte essuyée par les détenteurs d'actions.

Il n'y a pas lieu de s'étonner que, comparé à 50 années en arrière, en 1878, le cours moyen en Bourse n'accuse qu'une augmentation de 50 % pour les actions de la Compagnie de l'Est, de 20 % pour celles de la Compagnie P.-L.-M., de 40 % pour celles de la Compagnie du Midi, de 50 % pour celles de la Compagnie du Nord, de 1 % pour celles de la Compagnie P.-O. Quant au revenu moyen, il est passé de 49 francs-or en 1878 à 68 francs-papier en 1928 ou à 13 francs-or (9 francs en tenant compte des impôts).

Il est intéressant, à ce propos, de rappeler quels sont les détenteurs d'actions des chemins de fer. D'une statistique dressée par la Compagnie P.-O. en 1923, il résultait que sur 100 certificats d'actions présentés à l'assemblée générale ordinaire, 80 ne contenaient que de 1 à 10 titres, 18 de 11 à 50, et 3 seulement plus de 50 titres. Une statistique dressée en même temps par la Compagnie de l'Est attestait que sur 100 porteurs d'actions, 68 possédaient de 1 à 10 titres, 23 de 11 à 50 titres et 8 plus de 50 titres ; quant à la moyenne du nombre des actions inscrites

sur chaque certificat à l'assemblée générale, elle s'était abaissée de 13 en 1890 à 11 en 1900, 9 en 1910, 7,2 en 1921.

Ces statistiques montrent l'extrême éparpillement des actions des chemins de fer. Le Président de la Banque de Paris et des Pays-Bas avait raison de dire en mars 1926 en parlant des valeurs mobilières : « N'ont-elles pas eu le grand avantage de permettre aux petits épargnants, aux petits capitalistes, de participer aux plus grandes affaires ? »

En définitive, les charges du capital-actions ne sont plus qu'une quantité négligeable dans les bilans des Compagnies.

Il nous reste à voir ce qui s'est passé pour le capital-obligations.

§ 2. — LE CAPITAL-OBLIGATIONS

En 1913, le capital-obligations souscrit pour l'ensemble des Réseaux s'élevait à 18.720 millions. Les charges de ce capital ont été, comme pour les actions, réduites au cinquième par la dépréciation du franc et le capital lui-même se trouve amorti par la faillite des quatre cinquièmes que les imprudences d'après-guerre ont obligé les prêteurs anciens à supporter. Une trentaine de milliards y ont été ajoutés, pendant et après la guerre, pour exécuter de nouveaux travaux ou pour couvrir les déficits annuels des exploitations, de sorte que le capital investi en obligations se monte à 48.514 millions au 1^{er} janvier 1930. Le capital des titres émis depuis 1913 jusqu'à 1926 a été lui-même amorti dans une proportion variant du cinquième à l'unité. Le taux exorbitant des emprunts contractés après la guerre a grossi les charges du capital-obligations, qui sont nominalement le triple de leur montant de 1913 ; en francs-or, elles ne représentent que les $\frac{3}{5}$ de ce montant. Comme l'on pense, les cours des obligations anciennes ne se sont pas relevés, bien au contraire, et la baisse qu'ils accusent est de 5 % ; quant au revenu lui-même, il a perdu les $\frac{4}{5}$ de sa valeur.

§ 3. — LES RÉSULTATS FINANCIERS GÉNÉRAUX

Les charges de capital ont pesé moins lourdement sur les bilans d'après-guerre. On a cependant relevé des déficits dans les résultats financiers généraux des Réseaux jusqu'à l'année 1925.

Ces déficits ont été de 2.118 millions pour l'exercice 1921, de 1.116 millions pour l'exercice 1922, de 1.123 millions pour l'exercice 1923, de 494 millions pour l'exercice 1924 et de 594 millions pour l'exercice 1925. Le total se monte donc à près de 5.500 millions, ce qui représente, aux taux réels très élevés auxquels ont été contractés les emprunts destinés à capitaliser les déficits, une annuité de 515 millions. Comme on le sait, la charge des intérêts correspondant aux émissions faites incombait à l'Etat jusqu'en 1926 ; depuis 1927, les Réseaux lui sont substitués. De cette manière, le fonds commun est définitivement grevé de 515 millions de charges annuelles.

En 1926, le record de l'inflation a eu son contre-coup dans les résultats de l'exercice, lesquels se sont traduits par un remarquable excédent de 560 millions.

En 1927, le retour à un ordre de choses moins troublé s'est accompagné d'une réapparition du déficit, qui a été de 225 millions.

Enfin, la reprise de l'activité des transactions a amené en 1928 un excédent de 733 millions, réduit à 300 millions en 1929 par l'effet de l'aggravation des charges financières.

*
**

L'insuffisance des tarifs explique sans doute en partie les déficits que nous venons de constater. Si l'on se rappelle l'ordre de grandeur des dépenses d'exploitation nées de la loi de 8 heures, on s'apercevra que celle-ci les explique en tout cas dans une bien large mesure.

Et, cependant, nous n'avons pu considérer que les dépenses ressortissant au compte d'exploitation. Or nous savons que l'application de la loi de 8 heures a nécessité une importante extension des installations immobilières, de l'outillage et du parc du

matériel roulant, réalisée entre 1919 et 1921. Les dépenses correspondantes se sont élevées à 2.405 millions et ont grevé d'autant le compte de premier établissement. L'intérêt des obligations émises pour y faire face représente une annuité de 192 millions.

Nous aurons à confronter les charges totales entraînées par la loi de 8 heures avec les résultats financiers généraux. Mais, au préalable, nous devons mettre en parallèle l'évolution des charges de capital et celle des dépenses de personnel en comparant, d'une part, la rémunération des actionnaires aux dépenses d'exploitation, dont les dépenses de personnel constituent le principal élément, d'autre part, les rapports des charges de capital à l'ensemble des prélèvements effectués sur les recettes.

DEUXIÈME SECTION

Etude comparative de la variation des charges de capital et des dépenses de personnel

§ 1. — LA RÉMUNÉRATION DES ACTIONNAIRES ET LES DÉPENSES D'EXPLOITATION

Nous reprendrons l'exemple précédent (Compagnie P.-L.-M.).

Comparées aux dépenses d'exploitation, les sommes allouées aux actionnaires correspondaient en 1913 à 12 % de ces dépenses.

En 1919, le rapport s'établissait à 4 %.

En 1921, le même rapport s'infléchissait à 24 0/00.

Remonté à 29 0/00 en 1922, redescendu à 26 0/00 en 1924, à 23 0/00 en 1925, à 19 0/00 en 1927, il ne s'est relevé qu'à 21 0/00 en 1928 et, en 1929, il ressort à 20 0/00. En 1930, il n'est plus que de 17 0/00.

On voit que la rémunération des actionnaires qui correspondait à une fraction appréciable des dépenses d'exploitation avant la guerre, diminuée en 1919 mais encore perceptible, est parvenue à ne plus égaler qu'une fraction négligeable de ces dépenses.

On ne peut vraiment pas parler de « super-dividendes »...

§ 2. — RAPPORTS DES CHARGES DE CAPITAL ET DES DÉPENSES
DE PERSONNEL AUX DÉPENSES GÉNÉRALES

Les rapports des charges de capital, d'une part, et des dépenses de personnel, d'autre part, aux prélèvements généraux sur les recettes ont accusé les variations suivantes :

Pour la Compagnie P.-L.-M., les charges de capital représentaient, en 1913, 42 % des prélèvements et les dépenses de personnel 30 %.

En 1919, les premières ne représentaient plus que 20 % des prélèvements et les secondes 43 %.

En 1922, les mêmes rapports s'établissaient respectivement à 20 % et 42 %.

En 1924, on notait 20 % et 40 %.

En 1925, les rapports devenaient 19 % et 41 %.

Ils se sont établis à 19 et 37 % en 1927, 18 et 39 % en 1928, 18 et 41 % en 1929.

Pour la Compagnie P.-O., les mêmes rapports sont ressortis à 44 et 35 % en 1913, 20 et 46 % en 1928.

Pour les cinq Réseaux concédés, on note 42 et 36 % en 1913, 20 et 43 % en 1928.

Pour l'ensemble des Réseaux, enfin, au lieu de 40 et 36 % en 1913, on observe les rapports respectifs de 19 % et 45 %.

Rien ne saurait mieux faire ressortir que la lecture de ces variations le renversement total des positions d'avant-guerre.

TROISIÈME SECTION

Le coût de la loi de 8 heures

La confrontation de la somme des dépenses supplémentaires d'exploitation et des annuités de capital dont la loi de 8 heures est à l'origine, d'une part, et des résultats financiers généraux des chemins de fer français, d'autre part, nous fournira l'indication la plus précise du prix de revient total de la loi de 8 heures et de ses répercussions.

Le déficit de l'exercice 1920 s'est élevé à 2.914 millions. Si

l'on eut pu s'éviter la surcharge causée par l'application de la loi de 8 heures, 890 millions, ce déficit n'eût guère été supérieur à 2 milliards.

Le déficit afférent à l'exercice 1921 a été de 2.061 millions. Sans la loi de 8 heures (1.092 millions), il n'eût pas dépassé 1 milliard.

L'année 1922 s'est soldée par un déficit de 1.116 millions, sensiblement égal aux charges entraînées par la loi de 8 heures (1.110 millions): on eût eu un budget en équilibre...

L'année 1923 se fût soldée par un déficit de 60 millions seulement.

En 1924, au lieu d'un déficit de 494 millions, on eût eu un bénéfice de 610 millions.

En 1925, le déficit, 594 millions, eût pareillement laissé place à un bénéfice de plus de 600 millions.

En 1926, l'excédent de 560 millions eût été porté à 1.905 millions.

En 1927, au lieu d'une insuffisance de 255 millions, on eût constaté un bénéfice de 1.080 millions...

Tel est le bilan d'une intervention étatiste.

On voit de quelles charges formidables se trouve grevé ce fonds commun qu'on accuse, bien à la légère, de tant de maux. L'Etat, sans doute, a supporté une part de ces charges: le déficit de 1920, le service jusqu'à 1926, des annuités de couverture des insuffisances. Ne perdons pas de vue que par les impôts sur les transports, dont il a multiplié le poids dans la proportion de un à *plus de vingt*, il s'est fait payer largement son concours. Les chemins de fer et leur clientèle, eux, n'ont retiré aucun profit des milliards dont ils se sont à tout jamais dessaisis.

**

Nous en avons ainsi terminé avec l'étude des conséquences directes de la loi de 8 heures.

Nous conserverions de cet exposé une impression qui ne correspond pas à la réalité des choses, si nous n'essayions pas de décrire la réaction par laquelle nos Réseaux, en réadaptant leurs méthodes et leur outillage et en rénovant leurs exploitations, ont donné le plus beau témoignage de leur étonnante vitalité.

CINQUIÈME PARTIE

La réaction des Compagnies

CHAPITRE PREMIER

Le problème du rendement

La situation résultant de la loi de 8 heures comportait de lourdes sujétions matérielles et de très onéreuses charges financières qui vouaient l'exploitation des chemins de fer à une effrayante précarité.

Les états-majors des Compagnies, cédant sous le découragement et la démoralisation qui s'insinuaient jusqu'à eux, allaient-ils assister impassibles à la désorganisation qui grandissait ? Transfuseraient-ils, au contraire, l'impulsion qui dicterait la restauration des chemins de fer ?

Les grèves de 1920 furent, nous l'avons vu, pour ceux-ci une épreuve d'où ils sortirent fortifiés. La valeur des agents de l'an-

cien cadre fut l'écueil où l'agitation révolutionnaire vint se briser.

Saisissant l'occasion, les dirigeants des Réseaux entreprirent de dresser un programme qui comportait, en premier lieu, le retour de l'ordre et de la discipline et, immédiatement après, la poursuite de tous les moyens susceptibles d'améliorer le rendement, programme qu'ils n'allaient plus cesser de développer et de parfaire.

Déjà la reconstitution industrielle, que devait seulement suspendre la crise économique, présageait un regain d'activité du trafic qui, en accroissant les recettes, encouragerait les efforts et, en rehaussant le crédit des Compagnies, attirerait vers elles les capitaux dont elles avaient besoin.

Le volume de plus en plus grand des investissements en nature causés par la dévalorisation du franc allait enfler considérablement le trafic et tendre à rapprocher de l'équilibre financier.

Mais les Compagnies ne pouvaient ignorer que de telles conditions extérieures n'avaient pas une physionomie normale et que tôt ou tard le stimulant factice de l'inflation viendrait à disparaître.

Elles ne pouvaient ignorer qu'à l'inverse la hausse corrélative de leurs dépenses survivrait à celle-ci et, de toute manière, agirait dans le sens opposé à l'équilibre. Par ailleurs, les majorations très insuffisantes des tarifs devaient entraîner dès le principe les mêmes effets.

Il était donc prudent de prévoir à échéance lointaine. C'est ce qui a été fait, et depuis plusieurs années déjà le retour à la régularité d'avant-guerre saute aux yeux.

Le problème du rendement, à la solution duquel les Compagnies devaient apporter tous leurs soins, présentait deux objectifs : l'action sur les dépenses d'abord, puis l'action sur les recettes. En fait, l'action sur les dépenses, étant donné l'importance primordiale acquise par l'élément personnel, se subdivisait elle-même en deux termes bien distincts : la recherche de la productivité maximum du personnel, la recherche de la productivité maximum du matériel et de l'exploitation technique.

C'est sur ces bases qu'a été abordé le travail de redressement que nous nous proposons de retracer.

CHAPITRE II

La recherche de la productivité maximum du personnel

PREMIÈRE SECTION

Mesures prises en vue d'une utilisation optimum de l'ensemble du personnel

Il importait encore après les grèves, qui n'avaient modifié en rien la réglementation du travail, de continuer le recrutement de ceux des agents que la diminution de la journée rendait nécessaires si l'on voulait éviter toute interruption du service. Le but recherché fut atteint plus ou moins rapidement selon les régions, et dans de nombreux cas l'on dût attendre jusqu'au milieu de 1921 pour que tous les emplois prévus fussent pourvus de titulaires.

Il s'agissait d'aller aussi vite que possible et le résultat obtenu, que nous avons précédemment dépeint, se ressentait durement de cette nécessité.

On ne pouvait rester dans la situation qui consistait à avoir autant de personnel qu'il en fallait au passage des trains, mais à le laisser à peu près totalement inutilisé en dehors de là. Le seul moyen d'en sortir, qui fut appliqué à mesure des possibi-

lités, consistait, d'une part, à ordonner rationnellement la répartition des agents en la conformant strictement aux besoins, d'autre part, à augmenter le rendement unitaire.

Nous allons d'abord envisager le premier point.

**

Une première étape consista, dès qu'on le put, à suspendre le recrutement, afin de ne pas contrecarrer l'action projetée sur le personnel d'ores et déjà en service. Parallèlement, on devait s'efforcer de ne pas combler les vides causés par les départs en retraite.

Une deuxième étape consista en une très attentive détermination des besoins de chaque gare, chaque dépôt, chaque atelier, chaque chantier de la Voie, afin de connaître avec autant de précision que possible le nombre et la catégorie des agents devant y être affectés.

Une troisième étape consista en un regroupement du personnel à l'intérieur de chaque Réseau, regroupement basé sur les indications de la mise au point ainsi faite. Elle fut relativement longue, étant effectuée de manière à ne jamais compromettre le service. Elle fut cependant facilitée par le développement du trafic qui nécessita l'extension des installations en certains points, sur lesquels furent dirigés les agents en surnombre, tandis qu'on demandait davantage à ceux maintenus dans les autres chantiers.

Elle tenait compte des aptitudes de chacun, afin que chaque agent soit placé dans la position qui lui convenait le mieux.

La mise en vigueur du décret du 14 septembre 1922, qui introduisait plus de souplesse dans l'utilisation de la main-d'œuvre, facilita encore la réorganisation entreprise, que le décret du 16 janvier 1925 vint malencontreusement retarder.

Mais le trafic s'amplifiait chaque jour davantage et, de 48 milliards d'unités de trafic qu'il était en 1913 (en comprenant le Réseau d'Alsace-Lorraine), passait à 68 milliards d'unités en 1925.

Depuis 1924, le recrutement, rigoureusement proportionné aux besoins cette fois, avait été réouvert. Il devait l'être jusqu'en 1927,

où de nouvelles compressions de personnel furent effectuées, arrêtées en 1928 pour permettre une nouvelle adaptation au trafic.

*
**

Lorsque le regroupement du nouveau personnel eut été achevé, de nouvelles formules furent recherchées, qui avaient trait à la spécialisation des tâches ou, au contraire, à la fusion, suivant les cas, aux substitutions de personnel, et à la concentration des équipes.

La *spécialisation des tâches*, en dehors des ateliers, est possible pour les mécaniciens et chauffeurs. Les travaux accessoires (entrée, sortie du dépôt, préparation de la machine) représentent pour le personnel roulant une part importante du travail fourni. Afin de ne pas immobiliser à ces travaux un personnel dont la formation technique est particulièrement difficile, et dont toute augmentation de la durée de présence a sa répercussion immédiate sur l'utilisation et le rendement de l'engin onéreux qu'est la locomotive, on s'est attaché, à l'image de ce qui est pratiqué aux Etats-Unis, à les faire exécuter par des agents autres que ceux qui conduisent la machine. C'est ainsi que dès 1922 on a commencé d'appliquer sur le Nord le système suivant : le mécanicien arrivant d'un train amène sa machine sur le gril d'entrée où elle est reprise par un personnel de dépôt qui accomplit toutes les opérations intérieures ; le mécanicien retrouve sa machine au moment voulu sur le gril de sortie, — système qui a été suivi depuis par les autres Réseaux.

La *fusion des tâches* est utile toutes les fois où les agents d'une catégorie n'étant pas constamment et entièrement utilisés, il est possible de leur faire effectuer un travail incombant normalement à une autre catégorie d'agents. C'est dans cet ordre d'idées qu'on a fusionné le gardiennage des barrières de certains passages à niveau avec le service d'un poste de signalisation de pleine voie situé à proximité, ou avec le service de la gare voisine. C'est pour répondre à une même préoccupation que le personnel des conducteurs et des vagonniers est fréquemment chargé de travaux autres que la conduite des trains : maintenance des bagages, des colis, etc...

Il est souvent possible de satisfaire aux nécessités du service avec le minimum de dépenses de personnel en n'hésitant pas à en confier le soin entier à un service *autre que celui qui en est normalement chargé d'après l'organisation générale*. A titre d'exemple, dans les gares de moyenne importance, l'emploi de *locotracteurs à explosion* conduits par les agents de la gare a remplacé avec une dépense moindre une machine de manœuvre qui, pour quelques heures d'utilisation journalière, devait être auparavant détachée d'un dépôt voisin. C'est ainsi qu'au P.-L.-M. l'emploi des locotracteurs, commencé dans le courant de 1924, a permis des économies que les considérations de fait ci-après permettent de mesurer :

Pour assurer la conduite d'une cinquantaine de locotracteurs, il a été créé 9 emplois supplémentaires au cadre des gares ; par contre, la mise en service de ces engins a permis de supprimer, en même temps que 50 chevaux de manœuvre, 50 conducteurs de chevaux employés 8 heures par jour ; en outre, du même fait, il a pu être supprimé environ 4.000 heures par mois de manœuvres à la machine — ce qui entraîne une réduction correspondante des dépenses du personnel de la Traction.

Dans le même ordre d'idées, il y a lieu de mentionner tout spécialement l'extension du principe qui consiste à confier les opérations n'ayant aucun caractère technique (nettoyage, manutention, etc...) à des entreprises privées (l'Entreprise Ferroviaire par exemple) ; on évite d'éparpiller les efforts du personnel technique, et le rendement s'avère toujours meilleur. On a d'ailleurs eu recours à l'industrie privée, pour une part non moins large, pour des travaux exigeant des équipes d'ouvriers spécialistes, notamment pour les renouvellements de la voie.

Une déperdition importante du rendement se manifestant dans les chantiers où le travail est subordonné au service des trains ou à la demande des usagers, on est parvenu à améliorer ce rendement en *concentrant* le maximum d'opérations dans un nombre de postes aussi réduit que possible, cabines d'aiguillage à grand rayon d'action, par exemple, ou bureaux.

Nous avons ainsi donné un aperçu des mesures qui ont été prises en vue de l'obtention d'un meilleur rendement de l'ensemble du personnel par une répartition rationnelle de celui-ci. Nous allons retracer maintenant les efforts qui ont été faits pour augmenter le rendement unitaire, en envisageant successivement la formation technique des agents et l'organisation scientifique du travail.

DEUXIÈME SECTION

L'amélioration du rendement unitaire : la formation technique

Mise en mouvement devant la nécessité de former rapidement un très nombreux effectif d'agents nouveaux, l'instruction professionnelle a été poursuivie, étendue et perfectionnée dans les plus grandes proportions sur tous les Réseaux.

Signalons, au P.-O., l'institution d'études facultatives après les heures de service avec une bibliothèque comprenant 2.000 volumes, et, surtout, des cours du soir obligatoires deux fois par semaine, d'octobre à juillet, à Paris, Orléans, Montluçon, Tours, Périgueux et Nantes, avec deux divisions, l'une élémentaire, l'autre supérieure, groupant au total 700 agents, — l'extension de l'enseignement par correspondance pour le service Matériel et Traction, — l'aménagement du wagon-salle de cours muni d'un chemin de fer en miniature reproduisant toutes les caractéristiques du chemin de fer réel.

Arrêtons-nous au prodigieux développement de l'instruction professionnelle au P.-L.-M., sous l'inspiration de M. Mugniot, Ingénieur en chef de l'Exploitation.

A l'effet de dégrossir les nouveaux agents de l'Exploitation, on organisa en 1920 des cours spéciaux ayant pour but d'inculquer aux agents en vingt leçons tirées d'un manuel d'éducation professionnelle établi à leur usage, les notions usuelles de chemin de fer.

Après leur initiation du début au service général, il fallait per-

fectionner la formation technique des agents en vue des diverses catégories d'emplois. Il fut institué, dans ce but, dès la fin de 1920, de véritables écoles régionales permanentes dont les cours, d'une durée d'un à trois mois, furent tout d'abord limités à la formation des agents du mouvement, des trains et des bureaux de gare.

Les vagonniers et les conducteurs étaient d'abord réunis par groupes de trois ou quatre sous la direction d'instructeurs, pris parmi les meilleurs chefs de train, qui les faisaient circuler avec eux pendant 15 jours. Puis ils assistaient à des cours de perfectionnement dirigés par des inspecteurs des trains, et ayant lieu deux fois par mois. Par la suite, chaque section de l'Exploitation a été pourvue d'une école complète de candidats chefs de train.

Les candidats aux emplois de facteurs-mixtes et de facteurs-enregistrants ont été dirigés sur les Ecoles du mouvement, au nombre d'une par section. L'enseignement est donné dans la gare elle-même d'abord, puis les élèves sont dirigés sur l'Ecole du mouvement où ils effectuent un stage de deux mois. Des salles d'études munies de toutes les collections, signaux à échelles réduites, tableaux synoptiques, etc..., sont mises à leur disposition.

Des Ecoles du trafic pour les chefs de bureaux de gare prématurément élevés à leur grade par la loi de 8 heures furent installées à Paris, Nevers, Dijon, Saint-Etienne, Valence et Marseille.

En présence des résultats obtenus, cette organisation a été étendue en vue de donner à tous les agents la formation technique correspondant à leur aptitude. Dans ce but il a été créé, en 1921, des cours de perfectionnement et des conférences périodiques pour les diverses spécialités de l'Exploitation.

Pour assurer la formation technique au degré supérieur, en vue de préparer les agents d'avenir et de constituer les cadres du personnel, il a été fondé trois écoles supérieures, savoir :

L'Ecole Supérieure du Mouvement, à Dijon, créée en 1921, pour faciliter la préparation des candidats aux emplois supérieurs de l'Exploitation, avec chemin de fer miniature ; durée des études 3 mois ;

L'Ecole Supérieure du Trafic, à Lyon, fondée en 1923, pour

compléter la formation des agents participant à la direction des bureaux de gare ;

L'Ecole d'Application de la Traction, établie à Dijon en 1929, en vue d'améliorer l'instruction technique et professionnelle des sous-chefs de dépôt, des intérimaires et candidats intérimaires de la Traction et des mécaniciens candidats au grade de chef mécanicien.

A l'intention des agents qui, possédant déjà un fonds d'instruction, désirent le compléter et acquérir les connaissances théoriques nécessaires pour être aptes à tenir un emploi de dirigeants dans les dépôts, des cours spéciaux par correspondance ont été créés en 1920 à l'Ecole spéciale des Travaux Publics, à la demande de la Compagnie.

Afin d'aller plus loin encore et de viser pour tous les services ceux des agents que le manque de culture générale empêcherait de prétendre à l'avancement auquel leurs qualités morales et intellectuelles leur permettraient d'aspirer, il a été fondé en 1928, en collaboration avec les autres Réseaux, une « section des chemins de fer » à l'Ecole des Travaux Publics, où, parallèlement au développement de l'instruction générale, tout un ensemble de cours et de conférences est confié à des techniciens et des praticiens des Réseaux. La durée du stage est d'une année.

**

L'apprentissage a, par ailleurs, reçu un développement considérable.

Au P.-O., 41 ateliers d'apprentissage ont été, au total, créés.

Au P.-L.-M., 31 ateliers se partagent 700 apprentis, âgés d'au moins 14 ans et recrutés en principe parmi les fils d'agents. La durée d'apprentissage est de trois ans, avec rémunération des apprentis suivant l'âge et les résultats obtenus. Après quinze mois d'apprentissage, ceux qui donnent satisfaction peuvent, suivant les besoins du service, être utilisés dans les sections d'ateliers pour y compléter leurs connaissances pratiques ; ils reçoivent alors, en plus de leur rémunération, une prime de rendement. Les meilleurs élèves sont dispensés de la troisième année d'apprentissage, et nommés mineurs-ouvriers. Ils participent, au cours de leur deuxième année, à un concours d'ensem-

ble doté de prix. Signalons que des équipes spéciales, uniquement formées d'apprentis, en vue de compléter leur formation professionnelle sous la direction d'un sous-chef de brigade expérimenté, sont employées à des levages de machines. Au cours de l'année 1930, ces équipes ont effectué 310 levages. On prépare ainsi d'excellents mécaniciens.

Cette formation technique des ouvriers a été complétée par une révision totale de l'organisation du travail dans les ateliers.

TROISIÈME SECTION

L'amélioration du rendement unitaire : l'organisation scientifique du travail

Le fait le plus saillant a d'abord été le rétablissement du travail à la tâche dans la plupart des ateliers, mais sur des bases perfectionnées de manière à faire participer dans la plus large part le personnel au rendement et aux bénéfices. Trois systèmes de rémunération basée sur le rendement s'offraient aux Compagnies :

— le travail à la tâche proprement dit, qui diminue les frais généraux, mais reste sans action sur le prix unitaire à mesure que s'accroît la production ;

— le travail aux pièces qui, présentant le même inconvénient que le travail à la tâche, n'oblige pas l'ouvrier à ménager les outils ou matériaux mis à sa disposition ;

— le travail à la prime (formules Rowan, Halsey, Atkinson) dans lequel l'ouvrier ne reçoit pas pour chaque pièce produite le prix plein de celle-ci, mais seulement une prime s'ajoutant au salaire horaire garanti : on verse à l'ouvrier une fraction du bénéfice résultant de l'économie de temps à laquelle il parvient, l'autre fraction rémunérant les dépenses patronales correspondant à l'amélioration de l'outillage et des conditions de travail.

C'est le troisième système qui a été choisi. Son application a été précédée d'une analyse très minutieuse et d'un chronomé-

trage très exact des diverses opérations exécutées dans les ateliers et du temps moyen qu'elles nécessitaient.

Le résultat désiré étant atteint en ce qui concerne la main-d'œuvre, on a procédé immédiatement à la réalisation d'un programme de refonte totale du travail matériel.

Nous allons étudier quelques exemples de l'organisation nouvelle.

§ 1. — LE TRAVAIL A LA CHAÎNE

DANS LES ATELIERS DU MATÉRIEL ROULANT DE LA C¹^e DE L'EST

Lorsque l'application du frein continu aux trains de marchandises a été décidée, le premier problème qui s'est posé pour la Compagnie a été de fixer sur le châssis d'un nombre considérable de véhicules (72.800) une conduite d'air dite conduite blanche.

La Compagnie a profité de l'importance du travail à effectuer pour procéder aux essais du système de « la chaîne » qu'elle a d'abord appliqué aux Ateliers de Mohon.



Le travail consistait en l'assemblage de la conduite, des robinets et des demi-accouplements, la mise en place de la conduite sous le châssis, la peinture de la conduite et le pochage des nouvelles marques extérieures.

D'après l'ancienne méthode, deux agents auraient eu à effectuer la préparation de la conduite, — le traçage des trous sous le châssis, — le perçage des trous, — le montage de la conduite, — l'essai d'étanchéité, — la conduite du wagon sur une voie de sortie pour recevoir les marques.

Au lieu de cela, le travail a été divisé en deux parties :

1° La préparation de la conduite : 2 agents assemblent, le long de la voie où se trouvent les wagons, les deux parties de la conduite, les robinets et les demi-accouplements ;

2° La mise en place de la conduite sous chaque wagon, faite à la chaîne et décomposée en quatre phases :

a) un ouvrier opère le traçage des trous,

- b) un ouvrier à la suite effectue le perçage des trous,
- c) deux ouvriers montent la conduite,
- d) deux ouvriers peignent la conduite et apposent les marques.

Les gains réalisés ont été les suivants :

— Pour l'atelier : avec l'ancienne méthode, le travail complet demandait 2 h. 50 par wagon ; avec la nouvelle méthode, 1 h. 30 suffit ;

— Pour les ouvriers : la *prime* horaire de rendement a été augmentée pour la préparation de la conduite de 150 %, pour la chaîne de montage de 187 %.

La dépense supplémentaire d'outillage a été très faible ; il a suffi de deux chariots porte-perceuse et différents outils à main de forme appropriée, outillage dont le prix de revient total n'a pas atteint 10.000 francs.

**

En présence des résultats obtenus aux Ateliers de Mohon, on a étendu l'application du système. Le deuxième essai a été pratiqué aux mêmes Ateliers à propos du renforcement des châssis des wagons-tombereaux. Au lieu de 260 heures par wagon qu'exigeaient les anciens procédés, il a suffi de 160 heures. La prime horaire des ouvriers a été augmentée de 115 %.

Des résultats analogues ont été enregistrés pour la revision des bogies aux Ateliers de Noisy. Un travail qui demandait 32 h. 10 précédemment a pu être réalisé en 18 h. 35. Le gain annuel pour les Ateliers est de 19.000 heures. La prime des ouvriers a été augmentée de 45 %.

On s'est rendu compte que les économies de main-d'œuvre procurées par cette organisation étaient telles que les dépenses supplémentaires résultant des études préalables des installations et de l'outillage qu'elle nécessitait pouvaient être amorties très rapidement et que, par suite, la mise au point d'un travail à la chaîne était justifié même pour un nombre d'unités à traiter relativement peu élevé. D'autre part, l'organisation s'est révélée très souple ; on a constaté que le travail pouvait être, sans inconvénient, interrompu, lorsque les unités à traiter étaient

en nombre insuffisant, puis repris, sans que le rendement des ouvriers fût affecté. Le personnel, intéressé par des primes à la bonne marche des travaux, a bien accueilli la nouvelle organisation, qui sera généralisée dans toute la mesure du possible.

§ 2. — L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ATELIERS DE LOCOMOTIVES DE LA C^{ie} P.-O.

Le système qui a été appliqué en 1928 dans les Ateliers de Locomotives de la Compagnie P.-O. repose sur une judicieuse division du travail, coordonnée par un organe comptable qui est mis en mesure d'établir des prix de revient.

A la tête de chaque établissement se trouve un ingénieur avec son adjoint. Le service est divisé en quatre branches :

1° Répartition ;

2° Fabrication : ce sont les services producteurs. Le service de la répartition distribue le travail en utilisant des fiches de réparation et des fiches de fabrication émanant du service de fabrication, où elles sont établies par des techniciens après étude des meilleures méthodes de travail qui permettent de connaître pour chaque opération le temps minimum et le prix de revient le plus compatible avec l'outillage ;

3° Services techniques : ils comprennent 3 sections : électricité, études, outillage. Cette dernière recherche les meilleures formes, vitesses, conditions du travail, etc., qui conviennent aux machines et aux outils ; elle tend à les réduire au nombre minimum et à les *normaliser* ; ses attributions comportent de plus l'entretien de tout l'outillage ;

4° Services administratifs : ils sont divisés en 3 sections : personnel, correspondance, comptabilité.

L'organisation nouvelle a permis de constater, par rapport aux prix de revient obtenus avec les anciennes méthodes et sous le régime du travail à la tâche proprement dit, une amélioration de 15 % ; et cela sous le régime du salaire à la journée. L'application des primes de rendement a augmenté considérablement ce pourcentage.

§ 3. — L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES ATELIERS
DES DÉPÔTS ET LES GRANDS ATELIERS DE LA C^{ie} P.-L.-M.

La Compagnie a d'abord généralisé le système du travail à la prime, basé sur l'allocation d'un temps fixé à l'avance pour rémunérer un travail déterminé, avec attribution d'une prime proportionnelle au temps gagné par l'ouvrier. Il en est résulté pour le Réseau une économie de main-d'œuvre qui se chiffre ainsi pour l'année 1927 :

Ateliers de machines	23,30 %
Ateliers de voitures	13,90 %
Ateliers de wagons	12,80 %
Petits entretiens	18,18 %

Pour l'ouvrier, le sursalaire a atteint jusqu'à 25 %.

L'institution de la prime de rendement a eu une influence très favorable sur la production. C'est ainsi que le nombre moyen mensuel de levages de locomotives effectués dans les dépôts par 100 ajusteurs ou aides-ajusteurs employés à l'ensemble des travaux d'entretien est passé de 4 en 1920 à 6 environ dans ces dernières années, malgré l'accroissement très marqué de la puissance des locomotives et, par conséquent, du travail à exécuter sur chaque unité.

Dans les grands Ateliers, on s'est efforcé, en outre, d'accroître le rendement du personnel de maîtrise, en lui enlevant toutes préoccupations d'ordre administratif pour qu'il puisse se consacrer exclusivement à son rôle technique. On y est parvenu en adoptant les mesures suivantes, dont l'exécution était autrefois confiée aux contremaîtres :

- contrôle automatique de la présence et de l'exactitude des ouvriers par pointage à des horloges Lambert ;
- élaboration des tarifs-temps et confection des devis confiées à ces organismes spéciaux (bureaux des temps et devis) ;
- détermination du salaire et de la prime de rendement confiée à la comptabilité spéciale des ateliers.

Puis, en 1928, le programme suivant a été mis en application :

- d'une part, spécialisation de chaque ouvrier et suppression de tout déplacement inutile grâce à l'amenée devant lui des véhicules à réparer et des pièces de rechange ; organisation complé-

tée par un système de circulation continue à sens unique qui, en évitant les rebroussements, améliore également la desserte de tout l'atelier ;

— d'autre part, modernisation de la surveillance du travail. Chacun des dirigeants a une tâche très délimitée et se trouve spécialisé à une opération très déterminée. A cet effet, 3 services ont été créés : un *service de préparation*, chargé d'examiner les véhicules à l'entrée, d'indiquer les travaux à faire et les temps à allouer, — un *service d'exécution* qui ne fait que surveiller les ouvriers chargés du travail ; ce service est, en outre, responsable de la discipline et de l'entretien de l'outillage, — un *service de contrôle* qui vérifie la bonne exécution du travail avant la remise des véhicules à l'Exploitation.

Les résultats ont été très satisfaisants. Appliqué en 1929 aux Ateliers de Villeneuve-Saint-Georges et en 1930 aux Ateliers de Nîmes-Courbessac, on a relevé une économie de 20 à 25 % et le travail obtenu est de meilleure qualité.

*
**

Telle est, résumée en quelques exemples, l'organisation nouvelle du travail dans les Ateliers des Réseaux. Elle a été accompagnée par la réalisation d'un programme de modernisation des installations et de rajeunissement de l'outillage qui se poursuit méthodiquement. Les établissements récemment construits sont bien aérés et bien éclairés, et leur agencement disposé de telle façon qu'il réponde à la fois aux conditions d'un rendement maximum du service et d'une hygiène parfaite pour le personnel. En ce qui a trait à l'outillage, il y a lieu de signaler la part de plus en plus grande prise par l'électricité dans le fonctionnement des machines-outils, une augmentation considérable du nombre de ces dernières, le développement de la soudure autogène, le renforcement des moyens de pesage et de manutention (palans, ponts-roulants, chariots automoteurs électriques).

Ayant envisagé les efforts tendant à la recherche de la productivité maximum du persnnel, nous allons considérer maintenant ceux qui ont été faits pour remplacer l'emploi de la main-d'œuvre par l'introduction ou le développement du machinisme et de l'automatisme.

CHAPITRE III

Le développement du machinisme et de l'automatisme

SERVICES CENTRAUX

S'il est un endroit où l'on ne s'attendait pas à rencontrer une application du machinisme, ce sont bien les bureaux des services centraux. Et cependant, on y trouve des machines comptables et, depuis 1925, des *machines à statistiques* : perforatrices, trieuses et tabulatrices. A l'avantage d'une réduction très sensible des erreurs elles joignent celui d'une rapidité extrême qui permet la tenue à jour de renseignements statistiques qu'on n'eût pas même pensé à rechercher autrefois. Les machines à statistiques ont reçu leur principale application à la statistique des parcours et la préparation du calcul des primes des mécaniciens et chauffeurs, et à la statistique commerciale de l'Exploitation. Au seul service Matériel et Traction de la Compagnie P.-L.-M., leur emploi a permis la suppression de 32 agents entre 1925 et 1927.

EXPLOITATION

Le machinisme a trouvé son application d'abord dans l'outillage des gares. L'emploi de l'électricité a permis l'installation de cabestans électriques pour les manœuvres, de grues électri-

ques, de grues à électro-aimant pour les ferrailles, qui permettent une utilisation plus rationnelle des agents d'équipe et de manutention. Dans le même ordre d'idée doit être signalé l'utilisation, dans les grandes gares, de tracteurs à batterie d'accumulateurs pour les bagages, qui permet la formation de véritables trains de tricycles qu'un seul agent dirige.

En ce qui concerne les trains, c'est à un développement de l'automatisme que l'on assiste. On doit mentionner l'augmentation du coefficient de freinage des machines et tenders grâce à des sabots reliés au frein automatique placés sur les bogies et jusque sur les roues motrices, amélioration à laquelle correspond dans les trains de marchandises une économie de vagonniers. Enfin, nous ne pouvons pas omettre de parler de l'installation du frein Westinghouse sur le matériel à marchandises, de laquelle on attend également une économie de vagonniers, à l'image de ce qui s'est passé en Allemagne où l'installation du frein continu (Kunze-Knorr) a permis, en définitive, une économie de 30.000 employés.

En ce qui a trait à la marche des trains, on procède à la mise au point du block-system automatique, le plus grand inconvénient du block manuel étant de donner lieu à une dépense de personnel considérable puisqu'il faut le plus souvent 3 agents par 24 heures. Le block automatique fonctionne déjà sur certaines lignes de la Compagnie de l'Est et il a reçu la plus grande extension sur le Réseau du Midi.

Enfin, dans les triages, on emploie sur certaines points des sabots-freins à commande automatique. Le Nord a équipé ainsi sa gare de Lille-Délivrance, où l'on a observé une économie de main-d'œuvre de 30 %.

MATÉRIEL ET TRACTION

Le machinisme progresse rapidement dans les différents chantiers du service Matériel et Traction et notamment les chantiers de combustibles et de lavage des voitures.

En ce qui concerne les chantiers de combustibles, nous citerons l'installation d'appareils à benne, de portiques et de quais

mécaniques, l'installation d'appareils de manutention mécanique des scories aux dépôts de Laroche, Roanne et Marseille-Blancarde, remplaçant le jet à la pelle des fosses de vidage des cendriers aux wagons, — d'un très ingénieux appareil de distribution des combustibles aux locomotives au dépôt de Roanne, l'« élévateur-culbuteur », pouvant débiter 600 tonnes par 24 heures, — d'un crible mécanique à combustibles au dépôt de Laroche, qui a procuré une économie très importante de main-d'œuvre, tout en évitant le travail pénible du criblage à la pelle à fourche (tandis qu'un homme peut, dans une journée de 8 heures, cribler 19 tonnes environ à la pelle à fourche, le débit obtenu avec le crible mécanique à secousse est de 41 tonnes par homme et par jour ; cinq hommes sont employés à la desserte du crible, on obtient ainsi un rendement de 200 tonnes par journée de 8 heures). Nous mentionnerons également l'installation mécanique ultra-moderne du Nouveau dépôt des machines de Nevers, qui vient d'être inauguré.

Au sujet des chantiers de lavage des voitures, nous rappellerons l'installation de nombreuses machines à nettoyer par le vide, et surtout l'apparition de machines à laver l'extérieur des voitures à Bercy, Paris-Saint-Lazare, Le Landy et Pantin. Installée en 1927, la machine de Bercy, la première du genre, a permis de ramener de 40 à 13 le nombre des agents employés journellement au lavage des voitures arrivant à Paris, ce qui représente une économie de 67,5 % sur les dépenses de personnel.

VOIE

On a également recherché les moyens d'améliorer le rendement des brigades de la Voie en les munissant d'un outillage perfectionné : wagons-trémies à ballast, diplorlys permettant une distribution rapide des matériaux, crics-relève voie, appareils à tirer les rails, resserreuses-perceuses de traverses, bourreuses et tirefonneuses mécaniques, appareils électro-magnétiques de bourrage, désherbeuses chimiques à grand rendement (la désherbeuse du Réseau P.-L.-M. permet l'économie de 100.000 journées

de cantonniers par an, la dépense totale est à peine le quart de celle du désherbage à la main). L'augmentation du prix de la main-d'œuvre consécutive à la loi de 8 heures a enfin amené à étudier un mode traction rapide et économique qui a été fourni par les « draisines automotrices ».

A la réduction sensible de la main-d'œuvre s'ajoute l'avantage d'une accélération du travail, fort précieuse sur les grandes lignes où le temps dont on dispose entre les passages de trains est extrêmement limité.

CHAPITRE IV

La recherche du rendement matériel et la réorganisation de l'exploitation technique

PREMIÈRE SECTION

Service de l'Exploitation

La régularité de la marche des trains étant au premier chef un facteur important pour l'utilisation rationnelle des agents et la diminution des efforts inutiles, on s'est efforcé, d'abord, par un contrôle sévère des retards, d'éviter les retards n'ayant pas leur origine dans des incidents de route, puis on s'est attaqué au problème de la direction de la circulation sur les lignes à fort trafic, afin de réduire au minimum les perturbations causées par les inégalités de marche des différents trains. Les mesures qui ont été prises dans ce dernier but ont trait à l'amélioration de la signalisation et au resserrement du block, d'une part, à la mise en service du dispatching-system, d'autre part.

En matière de signalisation, la tendance est à la réduction du nombre des observations à faire, grâce au groupement des signaux et à l'effacement des indications momentanément inutiles, et à la substitution aux disques rouges impartissant la marche prudente de signaux *annonceurs* donnant simplement

un renseignement sur la position des sémaphores de cantonnement et n'obligeant pas aux ralentissements si préjudiciables à un bon débit des lignes. La réalisation de cette innovation importante est actuellement commencée sur le réseau P.-L.-M.

Le *dispatching-system* est une adaptation de la téléphonie, avec application du système de l'appel par sélecteur, à la coordination de la circulation des trains d'une zone déterminée sous le contrôle d'un agent, le dispatcher, qui, par les renseignements et les conseils qu'il donne aux gares, leur permet de coordonner leur action. Son rôle est triple : il contrôle la marche des trains, renseigne les gares et les postes de gare ou de block intermédiaires, régularise la circulation.

Importé par l'armée américaine et essayé sur le P.-O., le *dispatching* a reçu sa première application pratique en 1920, sur la section Dijon-Lyon, et a été, depuis, adopté par tous les Réseaux, sauf le Nord. Les attributions du dispatcher sont plus ou moins étendues suivant les Réseaux, mais son rôle est toujours de même ordre : connaissant parfaitement le mouvement des trains, les possibilités de manœuvre et les ressources de garage des différentes gares, il règle l'activité et les efforts des gares en intervenant dans la détermination des garages des trains lents, la mise en marche des circulations extraordinaires, la circulation des machines haut le pied, la prescription ou la suppression ou encore la réduction d'arrêts, les expéditions de trains hors tour, le choix des moyens de renfort des trains tombant en détresse, les détournements en cas d'incident.

C'est sur l'Est et le P.-L.-M. que le *dispatching-system* a reçu la plus grande extension. Ce dernier Réseau a adapté l'organisme aux besoins de certaines grandes gares pour coordonner l'activité de leurs différents chantiers, par la création de *chefs de circulation*. Ceux-ci contrôlent l'occupation des voies, les triages et manœuvres, l'utilisation des disponibilités des dépôts en machines et celles des bureaux de la commande des trains en personnel. Poussant plus loin cette méthode on a créé à Lyon un « poste de commandement » tenu en permanence par deux agents supérieurs, appartenant l'un à l'Exploitation, l'autre à la Traction. En liaison avec les gares et les dépôts, les dispatchers, les chefs

de circulation, ces agents assurent la direction d'ensemble du mouvement des trains et des machines dans une zone très étendue. Cette organisation a notablement amélioré le rendement des machines et des agents de trains. Il est projeté de l'étendre sur une plus vaste échelle et de l'utiliser pour équilibrer la circulation entre les deux grands itinéraires du Bourbonnais et de la Bourgogne.

*
**

Dans un autre domaine, mais toujours dans le même but, on a accéléré la marche des trains. D'autre part, afin de ne pas imposer au personnel des attentes inutiles en prévision des besoins éventuels et pour obtenir un meilleur rendement, on s'est efforcé de comprendre dans le cadre du service régulier le maximum des trains à mettre en marche, en limitant ainsi le cadre des facultatifs à la part correspondant aux variations journalières du trafic.

Tous les moyens susceptibles d'accélérer la rotation du matériel ont été mis en œuvre ; les *locotracteurs*, dont nous avons précédemment parlé, facilitent la desserte des gares, dans les deux sens, en permettant de faire passer les wagons du sens pair au sens impair au lieu de les laisser continuer pour les faire tourner dans les gares voisines ; il en résulte une réduction des stationnements des trains de desserte ; leur marche s'en trouve améliorée et la circulation en général, sur le tronçon de ligne considéré, devient meilleure. Dans certains cas même, il a pu être supprimé quelques-uns de ces trains, en faisant desservir plusieurs gares consécutives par un même locotracteur circulant en pleine voie.

Enfin, on s'est attaché à ne faire partir que des trains de marchandises aussi chargés que possible et à augmenter le tonnage des trains de voyageurs et de marchandises. Mais cela sous-entend une question de traction que nous allons examiner spécialement.

DEUXIÈME SECTION

Service de la Traction

Parmi les éléments qui composent les frais de traction, les principaux sont ceux de personnel et ceux de combustibles. C'est dans le sens de la réduction de l'un et de l'autre qu'il a fallu agir.

Du fait qu'il est nécessaire d'avoir deux hommes sur chaque locomotive, les frais de personnel des machines constituent le tiers des frais de traction, or ils sont indépendants de la puissance de la machine : il en résulte que la dépense par train est très loin de croître proportionnellement au poids remorqué. C'est l'élément principal de l'économie que permet de réaliser l'emploi de machines de plus en plus puissantes. On n'a donc commandé que des locomotives à forte puissance après la guerre ; c'est ainsi que la puissance moyenne unitaire qui au Réseau P.-L.-M. était de 927 CV au 1^{er} janvier 1914 passait à 1.350 CV au 1^{er} janvier 1929. Aussi, tandis que, de 1918 à 1927, le nombre des kilomètres parcourus augmentait de 34,5 % pour les voyageurs et de 48,1 % pour les marchandises de P. V. (sur lesquels 8,2 et 15,8 sont constitués pour le trafic en 1927 du Réseau d'Alsace-Lorraine revenu à la France), le parcours total des trains n'a augmenté que de 3,5 % en raison de l'augmentation de leur chargement moyen, ainsi que le montrent les chiffres suivants (ensemble des Réseaux, millions de kilomètres) :

	1913	1927
Trains de voyageurs	225,4	237,8
Trains P. V. ou de service	149,1	155
Trains mixtes ou de messageries ...	39,2	35,3
Totaux	413,7	428,1

*
**

En ce qui concerne les dépenses de combustibles, afin d'en réduire la valeur relative, les Réseaux ont eu recours à trois grands perfectionnements de leurs machines, qui augmentent le

rendement de ces dernières : le compoundage, le surchauffage, et le réchauffage de l'eau d'alimentation au moyen de la vapeur d'échappement de la locomotive.

Le *compoundage*, dont les Réseaux français, à l'inverse notamment des réseaux américains, ont toujours été partisans, a été généralisé dans la plus large mesure, et ils n'ont pas hésité à transformer en compounds certains types de machines à simple expansion.

La *surchauffe* a fait l'objet d'études minutieuses qui ont permis d'obtenir des températures élevées de la vapeur, atteignant couramment 350 degrés sur les locomotives modernes.

Quant au *réchauffage de l'eau d'alimentation*, il a été en peu d'années appliqué sur toutes les machines remorquant les trains à marche rapide.

L'importance des économies de combustible que permettent ces divers perfectionnements est très variable suivant les types de locomotives et la nature du service assuré. Elle est en moyenne de :

10 à 15 % pour le compoundage ;

5 à 10 % pour la surchauffe ;

7 % pour le réchauffage de l'eau.

La consommation de combustible par 100 tonnes-kilométriques, qui était en 1924 de 5 kg. 937, est tombée en 1928 à 5 kg. 202, soit une diminution de 12 %. D'un autre côté, l'application soit d'un surchauffeur de vapeur, soit d'un réchauffeur d'eau, a permis de majorer de 10 % les charges offertes par les machines.

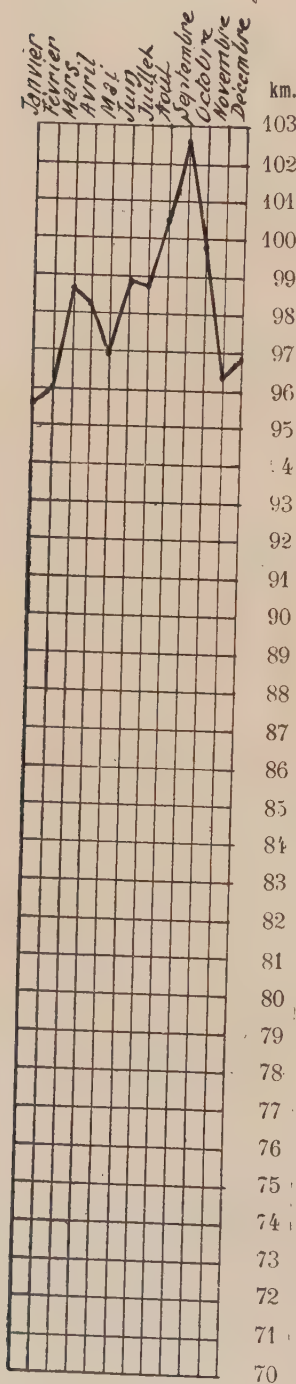
*
**

Nous avons insisté, au cours de l'étude des conséquences matérielles de la loi de 8 heures, sur la diminution importante constatée à partir de l'application de cette loi dans les parcours journaliers des machines et des mécaniciens.

On s'est naturellement préoccupé d'augmenter le rendement kilométrique des uns et des autres. Les réalisations que l'on peut voir concernent l'application du régime de la double équipe et l'augmentation des parcours entre relais.

Parcours moyens journaliers par locomotive (Réseau P.-L.-M.)

1913



1927

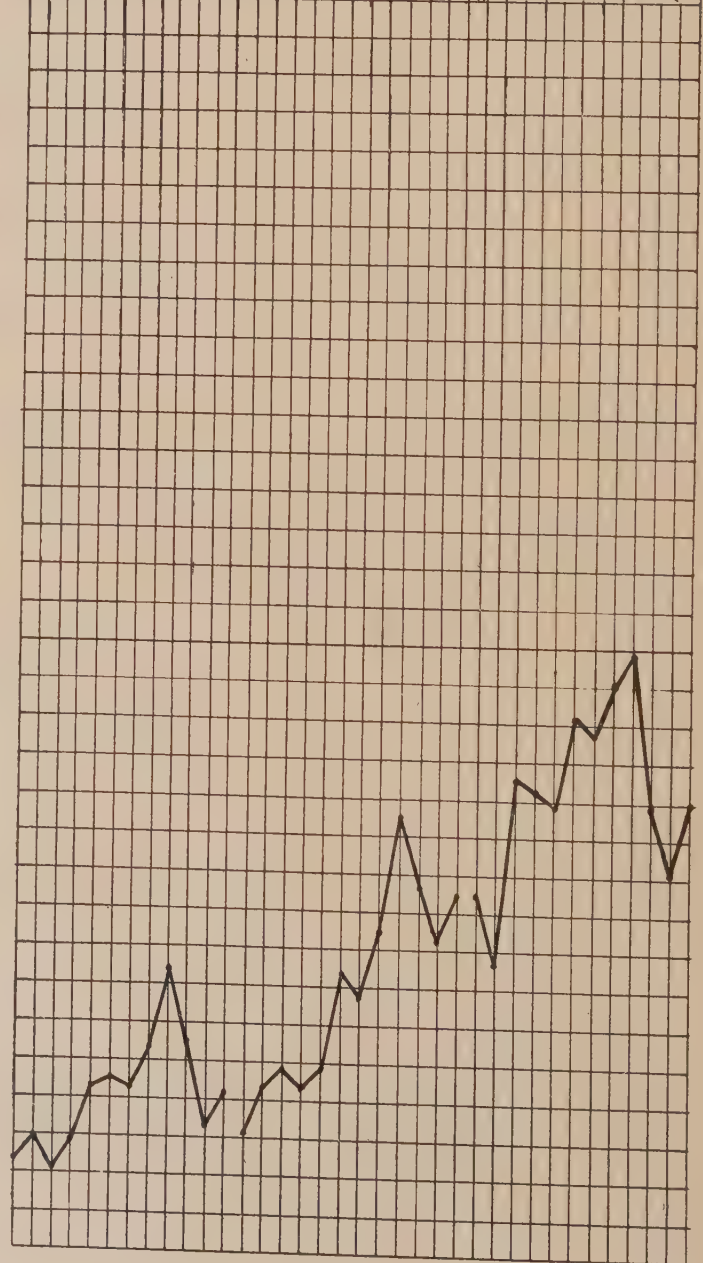
Janvier
Février
Mars
Avril
Mai
Juin
Juillet
Août
Septembre
Octobre
Novembre
Décembre

1928

Janvier
Février
Mars
Avril
Mai
Juin
Juillet
Août
Septembre
Octobre
Novembre
Décembre

1929

Janvier
Février
Mars
Avril
Mai
Juin
Juillet
Août
Septembre
Octobre
Novembre
Décembre



Le service des machines habituellement tracé est un service sans banalité. Cette organisation donne toute satisfaction au point de vue des conditions d'entretien des locomotives et de la bonne conduite des trains. Mais elle a l'inconvénient de réduire la durée de l'utilisation journalière des locomotives dans la mesure où les prescriptions réglementant le travail du personnel réduisent la durée de ce travail. Dans le service en *double équipe*, une même machine est confiée alternativement à deux mécaniciens, toujours les mêmes, de telle sorte que la machine est utilisée avec l'un pendant le repos de l'autre. La conjugaison des équipes est faite avec soin, de façon à accoupler des mécaniciens s'entendant bien entre eux.

Le champ d'application de la double équipe est limité par le fait que les deux roulements de personnel dont l'ensemble correspond au roulement unique doivent réaliser deux conditions assez contradictoires.

1. Comporter, entre la rentrée de l'une des équipes et le départ de l'autre, des intervalles de temps suffisants pour que les retards des trains ne s'opposent pas à la réutilisation de la machine et, d'autre part, comporter dans le dépôt des stationnements suffisants pour permettre l'entretien de la locomotive ;

2. Maintenir, malgré ces sujétions, un rendement élevé du personnel.

Pour satisfaire à ces exigences il faut que les trains à assurer se prêtent par leurs horaires et la durée des étapes de relais à des retours rapides, au dépôt d'attache, des machines en double équipe.

En dépit de ces difficultés, 766 journées de roulement en double équipe avaient pu être créées au P.-L.-M. au 1^{er} janvier 1931 ; on a dû faire appel à 35 équipes supplémentaires, mais en revanche on a réduit de 330 unités le nombre des machines nécessaires pour assurer le service sans banalité : l'économie annuelle ressort à 26 millions. Le graphique ci-contre retraçant l'élévation du parcours journalier moyen par locomotive entre 1927 et 1929 fait ressortir l'augmentation du rendement.

La suppression des relais est une innovation toute récente, mais qui a déjà donné des résultats encourageants.

Le relais d'Avignon est en cours de suppression pour les rapides et express qui iront de Lyon à Marseille (350 km.) sans échange de machines. Au 1^{er} janvier 1930 la suppression du relais était un fait acquis pour 10 trains : on avait gagné 10 machines et 10 équipes, ce qui correspondait à une économie de 2.500.000 francs.

CHAPITRE V

L'action sur les recettes Les initiatives des Grands Réseaux

PREMIÈRE SECTION

Le trafic marchandises P. V et G. V.

Les Compagnies ont surtout poursuivi une sage politique agricole, en encourageant les producteurs par toutes sortes de mesures. En ce qui concerne le trafic industriel, elles se sont trouvées favorisées par l'industrialisation grandissante de la France et seule l'accélération des transports a dû être dans ce domaine l'objet de leurs soins.

D'une manière générale, d'ailleurs, elles ont eu à s'efforcer d'accélérer les transports car c'est là la meilleure méthode de sauvegarde et de développement du trafic.

C'est dans ce but qu'il a été créé des trains directs pour le trafic en transit. On a établi des itinéraires accélérés, par modification ou soudure de trains existants, les uns pour activer les relations entre les principales gares, les autres pour favoriser le trafic entre ces mêmes gares et certains points frontières, terrestres ou maritimes. D'où la nouvelle notion du « train d'itinéraires ».

Le train d'itinéraires permet de conduire d'un centre important à un autre centre important, notamment entre les différents points frontières, des rames de wagons et, dans certains cas, des trains complets qui, précédemment, devraient faire escale dans une ou plusieurs gares de triage ou de transit.

Ces trains ont la priorité sur les autres trains de marchandises. On a ainsi réussi à assurer aux courants principaux de transports une vitesse et une régularité d'acheminement qui ont valu, pour certaines relations, un accroissement sensible du trafic.

Parmi les relations ainsi instituées, citons : Modane — Le Havre, Modane — Calais, Marseille — Kehl, Hendaye et Saint-Nazaire — Saincaize — Kehl, Cerbère — Genève.

En matière agricole, les Réseaux, servant l'intérêt général autant que le leur, ont entrepris de favoriser de toutes leurs forces l'expansion des produits des régions qu'ils desservent.

Les plus grands efforts ont été faits dans ce but par le P.-O. pour les céréales, le Midi pour les fruits, le P.-L.-M. pour les primeurs, les fruits et les fleurs.

Le P.-O. et le P.-L.-M. ont créé des stations d'amélioration des plantes de culture qui sont à même de conseiller efficacement les agriculteurs et même de leur fournir des semences sélectionnées.

Des pépinières d'arbres fruitiers ont été créées dans les Hautes-Alpes, qui vendent les plants quelques sous.

C'est au service agricole de la Compagnie P.-L.-M., créé juste avant la guerre, que l'on doit la mise en valeur de la vallée des Baux, près d'Arles. Le même service a multiplié les missions d'études : soit vers les régions desservies par le Réseau, soit, inversement, vers l'étranger. Il développe les associations de producteurs et cherche lui-même les débouchés. Par ses tracts, ses conférences, ses films et d'innombrables démonstrations pratiques, il a beaucoup fait pour étendre les plantations, enseigner la greffe, la taille, la fumure, les soins contre insectes et maladies, améliorer enfin les modes de cueillette et surtout de triage et d'emballage. Chaque année, en novembre, il organise une exposition agricole et horticole à Lyon.

Le résultat de ces efforts consiste en un accroissement du trafic très rémunérateur qu'est celui des primeurs, fruits et fleurs de l'ordre de 20 %, d'autant plus intéressant qu'il est aisé à maintenir.

Enfin, on ne peut passer sous silence l'impulsion donnée aux transports frigorifiques. De grands entrepôts ont été spécialement aménagés. Trois sociétés se les partagent et fonctionnent en collaboration avec les Réseaux.

DEUXIÈME SECTION

Le trafic voyageurs

Le service des voyageurs, dans son ensemble, est déficitaire depuis la guerre. Mais le prix de revient partiel, pour une grande partie des voyageurs en sus, étant pratiquement négligeable, on a intérêt à les attirer.

On a, d'une part, amélioré la vitesse. Partout, même sur le Nord, les vitesses d'avant-guerre sont dépassées.

On a développé le confort de toutes les classes de voitures. L'incorporation de voitures — lits à compartiments individuels (« single ») a obtenu immédiatement les faveurs de la clientèle. Parallèlement, pour faciliter l'accès du wagon-lits à une clientèle plus large, il a été mis en service, en 1928, des voitures-lits de 2^e classe qui ont également reçu du public le meilleur accueil. Enfin, depuis 1927, circulent dans certains trains des voitures de jour de la Compagnie des Vagons-Lits, dites « Pullmann », de 1^{re} et 2^e classes, qui offrent aux voyageurs la possibilité de prendre leurs repas sans avoir à se déplacer.

Les Réseaux se sont enfin attachés à mettre en valeur les ressources touristiques, thermales ou climatiques des régions qu'ils desservent et à élargir leur clientèle par une diffusion puissante de la publicité.

Ils ont inspiré la création d'installations hôtelières en rapport avec l'attrait des régions traversées et leurs possibilités d'avenir comme centres de séjour et de tourisme. Là où elles

n'ont pu déterminer la fondation d'hôtels par des organismes privés, les Compagnies s'en sont chargées elles-mêmes et, dans cet ordre d'idées, il y a lieu de signaler les hôtels de montagne de la Compagnie du Midi à Font-Romeu et à Luchon-Superbagnères et de la Compagnie P.-L.-M. à Combloux, au Mont-Revard, au Lautaret, à Saint-Maurice-en-Trièves.

On ne peut passer sous silence le formidable développement des circuits d'auto-cars du P.-L.-M. (40 services en 1921, 224 en 1929, — réseau de 4.270 km en 1921, de 10.900 en 1929, — 160.000 voyageurs en 1924, 324.000 en 1929), du P.-O., du Midi et de l'Etat.

S'étant réunis en vue de développer leur propagande, les Réseaux ont fondé des bureaux à l'étranger : New-York, Bruxelles, Londres, Rome, Berne, Genève, — qui sont autant de centres d'attraction très efficaces du trafic.

Ils participent également à toutes les manifestations économiques : Foire de Lyon, Expositions de Liège, de Barcelone, des Arts Décoratifs, de la Houille Blanche et du Tourisme, Exposition Coloniale.

Enfin, par l'amélioration des correspondances, l'élargissement des conditions d'admission dans les trains express, la création de billets à prix réduits pour les stations balnéaires, thermales et climatiques, de cartes donnant droit à des demi-tarifs, de billets combinés chemin de fer-autocars, ils font les plus grands efforts d'adaptation pour défendre leur trafic contre la concurrence.

CHAPITRE VI

Les résultats obtenus

Après cet exposé des efforts faits par les Compagnies pour améliorer le rendement de leurs organismes ébranlés par la loi de 8 heures, nous devons examiner quels ont été les résultats généraux de la politique ainsi poursuivie.

*
**

En ce qui a trait au personnel, une diminution d'effectifs de 30.000 unités a pu être obtenue entre fin 1921 et fin 1924 (493.000 à 463.000 agents pour les Réseaux d'avant-guerre ; 543.000 à 503.000, A. L. compris); une nouvelle diminution de 14.000 unités a pu être obtenue entre fin 1926 et 1930 (512.000 à 497.840, ensemble des Réseaux).

L'importance du résultat apparaît plus nettement si on considère le rapport du nombre des agents au nombre des unités de parcours et au nombre des unités de trafic.

En 1913, l'effectif ressortait à 0,88 agent pour 1000 km-trains et à 0,79 agents pour 100000 unités de trafic.

En 1921, il ressortait à 1,62 agent pour 1000 km-trains et à 0,95 agent pour 100000 unités de trafic.

En 1929, il ressort à 1,10 agent pour 1000 km-trains et à 0,70 agent pour 100000 unités de trafic.

On se rend compte de l'augmentation considérable du rende-

ment réalisée depuis 1921. Rapporté aux trains-km, le rendement s'est élevé de 47 % ; rapporté aux unités de trafic, il s'est accru de 36 %.

Comparé au chiffre de 1913 pour les km-trains, le rendement de 1929 accuse une perte de 25 %. Elle s'explique par le fait que, malgré le développement du trafic, le parcours des trains n'a pas sensiblement varié. C'est d'ailleurs ce qui fait ressortir l'étendue des progrès réalisés dans l'utilisation du personnel et dans l'exploitation technique puisque, rapporté aux unités de trafic, le rendement accuse une augmentation de 12 % sur le chiffre d'avant-guerre. La perte ci-dessus mesure l'obstacle que crée la loi de 8 heures à une amélioration qu'on voudrait plus grande encore du rendement.

**

En ce qui a trait aux résultats d'exploitation, on constate d'abord une heureuse et importante progression des recettes au cours des exercices 1927, 1928 et 1929, libérés de l'inflation qui faussait les indications des statistiques. En valeur absolue, passant de 2 milliards en 1913 à 13.534 millions en 1927, 15.090 millions en 1928 et 15.907,5 millions en 1929, les recettes parviennent à être 8 fois ce qu'elles étaient avant la guerre. C'est là un résultat d'autant plus remarquable qu'il ne faut pas perdre de vue que les tarifs voyageurs ont été faiblement augmentés (240 % pour la part revenant aux Réseaux) — ils sont les plus bas que l'on connaisse — et que les augmentations conformes à une gestion commerciale des tarifs-marchandises ont été très tardives et atteignent à peine (658 : augmentation 5,58 %) l'indice des prix. Il montre l'efficacité des efforts faits pour la défense du trafic.

Du côté des dépenses d'exploitation, on ne doit pas s'attendre, après ce que nous avons vu antérieurement, à trouver la même proportion. De fait, en valeur absolue, passant de 1.300 millions en 1913 à 12.509 millions en 1929, elles sont 10 fois ce qu'elles étaient avant la guerre.

Mais où l'on constate le résultat des efforts d'économie que nous avons analysés, c'est en comparant en les convertissant en *francs-or*, le chiffre des dépenses de 1921, première année du fonctionnement du nouveau régime des chemins de fer, et celui

de 1929. En 1921 les dépenses d'exploitation se montaient à 7.230 millions ; en valeur absolue, l'augmentation est de 73 %. Seulement, les 7.230 millions de francs-papiers de 1921 équivalaient à 2.500 millions de francs-or, tandis que les 12.509 millions de francs-papier de 1929 ne représentent pas 2 milliards de francs-or, cela tout le monde le sait. En définitive donc, les Compagnies ont réussi à réduire leurs dépenses de plus de 20 %. C'est un chiffre...

*
**

Un autre fait qui dénote l'étendue des progrès réalisés dans l'exploitation, c'est l'abaissement du *coefficient d'exploitation*. De 113 qu'il était en 1921 pour l'ensemble des Réseaux, il n'est plus que de 81 en 1927 et il tombe à 79,6 en 1929, malgré l'accroissement des frais de personnel entre ces deux derniers exercices. Les chemins de fer allemands, qui n'appliquent le régime des 8 heures qu'aux agents dont le travail est ininterrompu et particulièrement fatigant, la continuité du travail n'étant pas à elle seule prise en considération, n'obtiennent pas un coefficient inférieur à 85. Il en est de même en Italie, malgré la forte discipline fasciste. En Angleterre, on note 83. Les Etats-Unis, qui ne connaissent pas l'intrusion de l'Etat, n'obtiennent pas un coefficient inférieur à 74. Les chemins de fer français sont donc en excellente posture.

*
**

Si l'on considère les résultats financiers généraux, on constate un bénéfice de 733 millions en 1928, réduit à 300 millions en 1929 par l'effet de l'augmentation de la rémunération du personnel.

L'amortissement d'une grande fraction du capital social et des emprunts consécutive à la dépréciation du signe monétaire, qui fait que les charges de capital pèsent moins lourdement qu'avant-guerre sur la gestion financière des Compagnies, puisqu'elles sont multipliées par 3,5 seulement *en valeur absolue*, agit en faveur d'un bénéfice. Malheureusement, ce bénéfice est rendu fort incertain par la présence de cette annuité de 515 millions

due par le fonds commun à l'Etat pour les charges des emprunts contractés en couverture des insuffisances des exercices 1921 à 1925.

Mais il ne faut jamais oublier qu'à l'inverse, sur le prix total payé par la clientèle des chemins de fer, l'Etat prélève la somme fantastique de 3 milliards. Nous allons d'ailleurs revoir la question à propos des problèmes qui se posent à l'heure actuelle. Nous n'avons nullement besoin d'attendre plus longtemps pour voir que si l'Etat se dessaisissait de l'impôt anti-économique qu'est l'impôt sur les transports, les chemins de fer français disposeraient d'une marge de bénéfice très considérable. C'est le plus bel éloge que l'on puisse faire de leur gestion.

CHAPITRE VII

Les problèmes actuels

Les chemins de fer et la concurrence

Parmi les problèmes qui se posent pour les chemins de fer à l'heure actuelle, il en est un qui acquiert de jour en jour plus d'importance : c'est celui de la concurrence. Nous allons examiner comment il se présente à propos de l'un et de l'autre des deux concurrents principaux : les fleuves et canaux, d'une part, les routes, d'autre part.

*
**

En ce qui concerne les fleuves et les canaux, il y a lieu de remarquer qu'ils ne desservent qu'une partie infime du territoire. La concurrence est donc limitée à cette partie seulement. Elle se réalise lorsque voie ferrée et voie d'eau sont parallèles ou établissent toutes les deux une communication entre les mêmes centres de production et de consommation.

Là où il en est ainsi, la navigation causait, avant-guerre, une concurrence appréciable, due à son bon marché relatif qui compensait les sujétions nées de l'encombrement, des écluses, du chômage et des gelées. Ce bon marché ne tenait pas à une différence dans les prix de revient des deux modes de transport.

A profil égal, à transport égal, à chargement égal, pour un trajet de bout en bout, les chemins de fer étaient parvenus à avoir des prix de revient partiels plutôt inférieurs que supérieurs à ceux des canaux. Il résultait de l'absence des péages, l'Etat français assumant toutes les pertes et renonçant à tirer aucun revenu des voies navigables qu'il a construites et qu'il entretient aux frais des contribuables. Or, en dehors des bonnes voies naturelles, les dépenses d'établissement sont les mêmes pour le chemin de fer ou la voie d'eau et le premier a en plus l'avantage de permettre un service de grande vitesse.

Depuis la guerre, on assiste à un recul sensible des expéditions et des parcours par voie d'eau. Seule la Seine en aval de Paris marque un progrès.

C'est que la clientèle apprécie mieux la supériorité technique du chemin de fer qui assure les transports dans des conditions plus avantageuses comme rapidité et surtout comme régularité, points sur lesquels elle devient même de plus en plus exigeante.

Le coût des transports par voie d'eau est cependant, toujours aussi faible qu'autrefois, l'Etat s'étant borné à établir en 1926 un impôt de 8 ou 4 % selon la nature des marchandises, dont le produit, 25 millions environ, ne couvre pas le tiers des dépenses d'exploitation et d'entretien.

Il semble donc en définitive que la voie d'eau sera de plus en plus délaissée et qu'on donnera la préférence aux moyens de communication rapides. La question de la concurrence perd par là même son acuité.

**

Il n'en est pas de même pour les routes, où le développement de l'automobile crée une concurrence réelle au chemin de fer.

Quels sont les avantages naturels de l'un et l'autre mode de transport ?

En ce qui concerne l'emploi de l'automobile privé pour le transport des personnes, il offre l'avantage de ne pas obliger à gagner la gare et à s'occuper de l'heure des trains, ce qui est d'un réel intérêt pour les petits parcours. Pour les grands parcours, le chemin de fer est très supérieur par la tranquillité qu'on

y trouve, surtout pour les voyages de nuit ; dans cet ordre d'idées le voyage en automobile ne se conçoit que dans le cas où le propriétaire de la voiture veut en disposer à son arrivée à destination pour son agrément ou ses affaires. Par contre, le prix de revient définitif du transport automobile est notablement supérieur aux prix du chemin de fer ; la concurrence ne se fait sentir que pour la première classe, mais là elle est certaine et d'autant plus fâcheuse que la première classe est celle qui rapporte le plus.

Pour les services publics d'omnibus, ceux-ci ne pourraient le plus souvent pas tenir la lutte si l'Etat ou les départements ne leur prodiguaient les subventions. En dehors du cas où ils parcourent des régions que le chemin de fer ne dessert pas, leur utilité n'est donc fondée que lorsqu'ils servent d'affluent au chemin de fer.

En ce qui concerne le transport des marchandises, les camions automobiles atteignant la même vitesse de pleine marche que les trains, permettent une meilleure utilisation du matériel et du personnel et rapprochent de la clientèle. Mais leurs prix de revient restent très supérieurs à ceux des chemins de fer. Leur supériorité s'attache aux petits parcours pour lesquels la question des deux transbordements présente de l'importance.

Telles sont les conditions de la concurrence. Mais elles sont faussées par l'action de l'Etat. Les transports par route sont, en effet, dégagés de la réglementation qui régit les tarifs ferroviaires ainsi que de la participation aux charges d'établissement et d'entretien de la voie ; ils sont exonérés d'une partie des lourds impôts qui frappent le chemin de fer. C'est là un point que nous allons revoir.

Il n'en demeure pas moins que la concurrence existe et qu'elle pose pour les chemins de fer la question de la défense de leur trafic.

Pour les voyageurs, ils doivent améliorer sans cesse le service des trains et multiplier les facilités pour les trafics spéciaux ; ils doivent créer des services d'automobiles pour servir d'affluent à leurs lignes et combattre en même temps la concurrence des autobus étrangers ; il est économiquement avéré qu'il faudrait réduire le tarif des places de première classe...

Pour les marchandises, ils doivent simplifier le service des expéditions et des chargements, consentir des faveurs aux trafics sur raccordements à la voie, multiplier autant que la commodité de l'exploitation le permet les embranchements particuliers, généraliser l'emploi de cadres susceptibles d'être transportés sur camions ou plateformes de wagons et que l'on remplit chez l'expéditeur et vide chez le destinataire (containers). A l'image de ce qui existe au Réseau P.-L.-M. Algérien, ils doivent organiser des services de correspondance automobile pour l'enlèvement et la livraison à domicile des marchandises transportées par wagons complets entre les principales gares et les localités qu'elles desservent, services qui offrent le grand avantage que les expéditeurs n'ont à traiter qu'avec les correspondants du chemin de fer et n'ont pas à se rendre dans les gares.

L'Etat et les chemins de fer

L'intervention de l'Etat sous toutes ses formes, directes et indirectes, qui ne s'accuse nulle part aussi perfectionnée, aussi complète et aussi pesante qu'en ce qui touche aux chemins de fer, constitue l'obstacle le plus grave que rencontre leur exploitation.

En ce qui concerne le Contrôle, c'est dans cette industrie qui devrait pouvoir être souple que l'on trouve les rouages les plus lourds à mouvoir en matière d'autorisations de toutes sortes. La contrainte du gouvernement ou du ministre des Travaux Publics est si grande, le contrôle est devenu si étroit, tant de choses ont à lui être soumises qu'on se demande comment les Compagnies arrivent à réaliser une initiative. Les arrêtés ministériels, les injonctions de toutes sortes se multiplient, une invention n'est pas au point qu'on en prescrit l'application, les règlements anciens n'ont pas fait leurs preuves qu'on en rédige de nouveaux. Il serait grand temps de réagir contre l'habitude d'édicter des règlements qui imposent, sous l'impulsion des émotions suscitées par tel ou tel événement sensationnel, des mesures de sécurité ou des dispositifs onéreux et presque toujours ineffi-

caces ou inutiles mais dont l'effet indiscutable est de grever d'autant le prix de revient des transports.

Nous n'avons pas à revenir sur le fait que la réglementation du travail du personnel est plus sévère et plus étroite que dans les autres industries.

En ce qui concerne les tarifs, nous connaissons les résultats de la politique suivie par les gouvernements qui se sont succédés de 1921 à 1925. Des majorations conformes à une gestion rationnelle des chemins de fer n'ont été autorisées que très tardivement, entre 1926 et 1928. Et si l'on est parvenu à des chiffres suffisants quant aux tarifs marchandises et même aux tarifs voyageurs en trafic normal, il est très loin d'en être ainsi pour les tarifs des abonnements des banlieues, lesquelles sont très onéreuses pour les chemins de fer. Pour le seul Réseau de l'Etat, les résultats de la banlieue de Paris se sont traduits en 1928 par un déficit de 170 millions. Les tarifs des coupures supérieures des colis postaux sont également insuffisants.

A l'opposé, il y a lieu de faire ressortir les profits résultant pour l'Etat des clauses du cahier des charges en faveur de ses transports. Ces profits se sont élevés à 667 millions en 1927, 737 millions en 1928, 772 millions en 1929. Dans ces chiffres figurent pour 491, 536 et 599 millions, respectivement, les économies réalisées par le service des Postes, qui continue à jouir de la gratuité pour la plupart de ses transports par chemin de fer tandis qu'il subventionne des lignes d'autobus concurrentes. Remarquons, en passant, qu'en 1927 le produit net de la poste, 232 millions, représentait moins de la moitié de l'économie réalisée aux dépens des chemins de fer.

En ce qui concerne la concurrence, le rôle de l'Etat serait de placer les divers modes de transport sur un pied d'égalité, au point de vue légal et fiscal, de manière à laisser le trafic aller à ceux qui sont capables de lui offrir les conditions les plus avantageuses, tous supportant les mêmes charges. Or, que se passe-t-il en fait ? Les canaux sont construits et exploités aux frais des contribuables ; les dépenses de 1929 pour l'entretien des routes atteignaient 3 milliards, ce pendant que le produit des impôts perçus à divers titres sur les automobiles, bicyclettes,

chevaux et voitures et sur l'essence ne dépassait pas 1.900 millions. La clientèle des chemins de fer, elle, supporte la totalité des frais d'exploitation et d'entretien ainsi que les charges du capital d'établissement ; elle paye, en outre, plus de 2 milliards d'impôts qui grossissent lourdement les prix du transport. L'inégalité de traitement ne saurait être plus frappante.

Nous en arrivons à cette grave question de l'impôt sur les transports.

Cet impôt est inconnu au Danemark, en Hollande, en Italie, en Norvège, en Pologne, en Suède, en Suisse, il a été aboli en 1922 aux Etats-Unis. En Angleterre et en Belgique, aucun impôt n'est prélevé pour le transport des marchandises. En Allemagne seulement il existe un impôt de 7 % sur les marchandises et de 12 à 16 % sur les voyageurs.

En France aucun impôt n'était prélevé sur le transport des marchandises avant la guerre ; l'impôt sur les voyageurs était de 12 %. Son produit se montait à 91 millions. Aujourd'hui on constate un impôt de 5 ou 10 % pour les marchandises, de 32,5 % pour les voyageurs, 65 % pour les places de luxe ; on est loin de la taxe de 2 ou 4 % sur le chiffre d'affaires, de la taxe de luxe de 6 ou 13 % ; on est loin aussi de l'impôt de 3 % perçu sur les tramways qui, *heureusement*, viennent concurrencer dans de nombreux cas la voie ferrée. Le produit de l'impôt sur les transports par chemin de fer a atteint 1.901 millions en 1927, 2.056 millions en 1928 et 2.061 millions en 1929 : il est 22 fois plus élevé qu'avant la guerre.

Or, quelle est la conséquence d'un tel état de choses ? Elle est triple : 1° l'impôt relève sensiblement les prix payés par le public ; 2° il prélève une part très importante du produit net de l'exploitant ; 3° il rend impossibles certains transports qui pouvaient supporter le tarif plus bas établi avant l'impôt.

En fait, les profits totaux résultant pour l'Etat de l'exploitation des Grands Réseaux (3.524 millions en 1929) représentent 22,2 % des recettes, et les profits *nets* (3.100 millions en chiffres ronds) 1/5 de ces dernières.

Il est inutile d'insister davantage sur ce qu'a d'exorbitant une telle situation. Si l'Etat se limite à percevoir sur les transports

des impôts analogues à l'impôt sur le chiffre d'affaires et, à l'extrême rigueur, à la taxe de luxe, le « chiffre d'affaires » des Réseaux est tel que ceux-ci sont assurés d'un bénéfice et ont devant eux un avenir encore brillant. S'il ne veut pas les décharger des impôts qui les grèvent et qui ne pèsent pas sur les voies concurrentes, une crise économique un peu sérieuse pourra conduire à une catastrophe.

Le problème a ému les milieux politiques. Dans sa déclaration ministérielle du 7 juin 1928, le président Poincaré promettait une diminution de l'impôt sur les transports. En mars 1928, M. Tardieu, ministre des Travaux Publics, répondant à une interpellation, reconnaissait l'exagération de l'impôt sur les transports. « Les transports attendent encore un allègement légitime », a-t-il réitéré dans son discours de Dijon, le 1^{er} juin 1929. Hélas ! l'impression qui résulte de la discussion récente du budget des Conventions à la Chambre n'autorise guère l'espoir de voir cet allègement être une prochaine réalité. La nécessité pourrait bien cependant y obliger, — à moins qu'on ne préfère la solution folle : augmenter les tarifs..

Conclusion

Ainsi que nous avons pu le voir au cours de notre étude, les conséquences de l'application de la loi de 8 heures aux chemins de fer ont été graves et onéreuses.

Dans l'ordre matériel, elles se résument en une aggravation considérable des conditions de commodité de l'exploitation, un obstacle à une utilisation maximum des moyens dont on dispose tant en matériel qu'en personnel. La résultante en est un enflèvement des effectifs dont nous avons indiqué l'ordre de grandeur.

Du point de vue du personnel, la conséquence primordiale fut l'introduction d'une main-d'œuvre qui n'avait rien du chemin de fer et qui ne put que difficilement se l'assimiler.

Dans l'ordre financier, il y a lieu de déplorer un accroissement fort important des dépenses d'exploitation qui ont leur répercussion sur l'ensemble du budget des Réseaux, où elles sont à l'origine d'un renversement total des positions d'avant-guerre.

D'une façon générale l'application de la loi de 8 heures fut l'entrave la plus sérieuse qui s'opposa à la reconstitution des Réseaux et explique en grande partie les déficits constatés après la guerre, déficits qui continuent à se refléter dans le volume des charges du capital.

Nous avons cependant dépeint les efforts qui ont été faits et qui se poursuivent pour en atténuer les effets : rigoureuse politique d'économie, action énergique pour améliorer et développer le trafic, modernisation de l'outillage, utilisation plus scientifique des matériaux, aménagement méthodique et judicieux des procédés de travail. Nous avons montré que ces efforts rencontrent un obstacle redoutable dans le resserrement progressif de la contrainte administrative et dans une fiscalité outrancière.



Lorsque nous avons commencé cette étude, nous ne pensions pas que l'évolution de la situation économique donnerait un aussi rapide renouveau d'actualité aux problèmes posés par les éléments perturbateurs des résultats de l'exploitation des chemins de fer.

A ce moment encore, on vivait sous le précieux réconfort des courbes ascendantes des statistiques.

Depuis lors, une réalité plus attristante s'est fait jour et, dans les derniers mois de 1930 et les premiers de 1931, la constatation de moins-values dans les recettes a défrayé la chronique et ranimé les vieilles rancœurs que professent maints esprits à l'égard des affaires sérieuses que sont nos Compagnies de chemins de fer, que de fortes traditions font l'un des plus beaux fleurons du patrimoine économique et social de la France. On a détourné les yeux des scandales révélés par la marche d'affaires plus ou moins ruineuses auxquelles les pouvoirs publics n'ont pas craint de prêter leur concours.

Les résultats de 1930, grevés par une forte majoration des dépenses du personnel, se traduisent par une réapparition du déficit. Un seul des Grands Réseaux, l'Est, est en état de faire un versement, et encore très faible, au fonds commun ; on relève une insuffisance de 373 millions pour le P.-L.-M., de 38 millions pour le Nord. Au total, le déficit se chiffre à 1293 millions.

C'est à peu près ce que coûte la loi de 8 heures.

C'est, de toute manière, inférieur à la somme des profits abusifs que l'Etat tire des chemins de fer.

A la vérité, la situation de ces derniers est loin d'être désespérée comme d'aucuns se plaisent à le dire et, à la reprise de l'activité économique, le produit net doit normalement grossir, à moins que les lois sociales n'aboutissent à la ruine.

C'est que, si les majorations de tarifs n'ont pas entravé l'essor du trafic tant qu'il a été stimulé par la hausse de tous les prix résultant de l'inflation, on est arrivé maintenant à la limite où la matière transportable cherche d'autres modes de transport et où des majorations nouvelles réduiraient le produit brut au lieu de l'accroître.

*
**

L'une des conséquences les plus graves de l'application de la loi de 8 heures a été, répétons-le, l'introduction de cette main-d'œuvre qui n'avait rien du chemin de fer. La situation s'est à cet égard très heureusement améliorée. Suivant le mot d'ordre laissé par M. Noblemaire, les Compagnies ont fait tous leurs efforts pour redonner à leurs exploitations le caractère familial qui fit leur attrait et leur force. Par la création de revues telles que le *P.-O Illustré* et le *Bulletin P.-L.-M.*, encyclopédies de la vie professionnelle et familiale auxquelles tous les agents collaborent, des plus hauts aux plus humbles, elles s'attachent à faire revivre les cadres intimes dans lesquels se mouvait le vieux personnel.

Puissent les agents, en se dégageant de l'idéologie stérile et de la poursuite d'utopies ou d'objectifs d'un intérêt contestable, considérer sur le plan des réalités concrètes les conditions de leur prospérité de demain. Puissent-ils, laissant de côté tout faux amour-propre, pour leur plus grand intérêt et celui des Réseaux, indissolublement liés, apporter l'appui de leurs voix à celle des Compagnies, pour arracher à l'Etat l'abandon des charges redoutables dont il grève injustement le fruit de leur activité commune.

Et, pour l'économie nationale, puisse ce grand principe tant de fois exprimé par le Président Dervillé triompher, qu' « une grande Compagnie, chargée d'assurer un service public, a besoin avant tout de liberté dans ses initiatives et d'indépendance dans sa gestion ».

Vu : Lyon, le 27 Avril 1931

Le Président de la Thèse,
P. PIC.

Vu : Lyon, le 28 Avril 1931

Pour le Doyen, l'Assesseur,
GARRAUD.

Vu et permis d'imprimer

Lyon, le 29 Avril 1931.

LE RECTEUR, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE L'UNIVERSITÉ,
JOSEPH GHEUSI.

Bibliographie

Ouvrages

- Paul PIC. — *Traité de Législation Industrielle* (6^e éd., 1930).
- C. COLSON. — *Cours d'Economie Politique*, et notamment le Livre VI :
Les Travaux publics et les Transports, éd. 1930.
- *Transports et Tarifs* (1898).
- C. PERREAU. — *Cours d'Economie Politique* (3^e éd. 1925), t. I, ch. IV.
- H. TRUCHY. — *Cours d'Economie Politique* (3^e éd. 1927), t. I, l. III, ch. IV.
- C. GIDE. — *Cours d'Economie Politique* (10^e éd. 1930), t. I, l. II, ch. III.
- B. NOGARO. — *Traité d'Economie Politique* (2^e éd. 1921), 2^e partie, 6^e section, ch. I et II.
- C. BROUILHET. — *Précis d'Economie Politique* (1912), ch. X.
- A. WAGNER. — *Les fondements de l'Economie Politique* (tr. 1912), l. VI, ch. I à III.
- H. BERTHELEMY. — *Traité élémentaire de Droit Administratif* (11^e éd. 1926), l. II, t. II.
- M. HAURIOU. — *Précis de Droit Administratif et de Droit Public* (11^e éd. 1927), t. II, l. III, ch. II.
- G. JÈZE. — *Les principes généraux du Droit Administratif* (3^e éd. 1925), l. I, ch. III.
- *Traité de Science des Finances*, 2^e partie, ch. IV, s. II.
- E. ALLIX. — *Traité de Science des Finances* (5^e éd. 1927), l. I, ch. XII.
- A. CARPENTIER et G. MAURY. — *Traité des Chemins de fer* (1894).
- A. PICARD. — *Les Chemins de fer français* (1885).
- M. FERRETTE. — *Etude historique sur l'intervention financière de l'Etat dans l'établissement des lignes de chemins de fer* (1894).
- A. BOSCH. — *Le nouveau régime des Chemins de fer* (1922).
- BOURDE. — *Manuel des Chemins de fer* (1922).
- R. PAJOT-LACAZE. — *Le Régime actuel des Chemins de fer* (1927).
- J. VANDEL. — *Les Chemins de fer français depuis la guerre* (1925).

- P. GIRARD. — *L'exploitation rationnelle des Chemins de fer en France* (1923).
- F. ZÖLLER. — *La prime de gestion dans le nouveau régime des Chemins de fer* (1922).
- R. LAZARD. — *Etude sur la Condition administrative et la Situation économique des agents de Chemins de fer en France* (1923).
- R. GODFERNAUX. — *Aperçu de l'Evolution des Chemins de fer français de 1878 à 1928* (1928).
- M. PARDÉ. — *La Restauration des Chemins de fer français depuis l'armistice* (1928).
- G. NOBLEMAIRE. — *Hommes et Choses de Chemins de fer* (1908).
- A. MOREAU. — *L'œuvre sociale du P.-L.-M.* (1927).
- P. LOUIS. — *Le syndicalisme français d'Amiens à Saint-Etienne* (1924).
- G. TESSIER. — *La journée de 8 heures* (1923).
- R. GONNARD. — *Histoire des Doctrines Economiques* (2^e éd. 1927).
- L. DUGUIT. — *Leçons de Droit Public général* (1926).
- G. BONNET. — *Les Expériences monétaires contemporaines* (1926).

Divers

- C. COLSON et G. ALLIX. — Chroniques dans la *Revue Politique et Parlementaire*, et notamment dans le numéro du 10 mars 1921 (Les Chemins de fer et la journée de 8 heures).
- Revue Générale des Chemins de fer.* — Numéros divers, et notamment les numéros de mai 1921, juin et juillet 1926, janvier à juin 1930.
- Chronique des Transports* (ensemble de la collection).
- Bulletin de l'Association Internationale du Congrès des Chemins de fer.* Congrès de Londres (1925) : La journée de 8 heures, et numéros de janvier, février et mai 1930.
- R. VEYSSIÉ. — *Le Régime des 8 heures en France* (*Le Monde Nouveau*, 1922).
- Statut du personnel des Chemins de fer.
- Conditions de rémunération du personnel.
- Rapports aux Assemblées Générales de la Compagnie des Chemins de fer de Paris à Lyon et à la Méditerranée.
- Documents émanant de la Société d'Etudes et d'Informations économiques.
- Documents émanant du Service du Contrôle du Travail des agents des Chemins de fer.
- La Tribune des Cheminots* (confédérée) (numéros divers).
- La Tribune des Cheminots* (unitaire) (numéros divers).
- Les Cadres des Chemins de fer* (numéros divers).

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
 <i>PREMIÈRE PARTIE. — La journée de 8 heures et son application aux chemins de fer.</i>	5
<i>Chapitre Premier. — La loi du 23 avril 1919.</i>	5
1 ^{re} Section. — L'idéologie des 8 heures.	5
2 ^e Section. — La réalisation des 8 heures.	8
3 ^e Section. — La loi et son mécanisme.	9
 <i>Chapitre II. — Le problème technique de la réglementation du travail dans les chemins de fer.</i>	13
 <i>Chapitre III. — Le problème juridique et la réglementation anté- rieure à la loi du 23 avril 1919.</i>	17
1 ^{re} Section. — La situation de concessionnaire d'un service public des Compagnies et ses conséquences.	17
2 ^e Section. — La réglementation antérieure à la loi du 23 avril 1919	21
§ 1. — Le régime du travail résultant de l'initiative des Compagnies	22
§ 2. — La réglementation ministérielle.	24
 <i>Chapitre IV. — Les chemins de fer après la guerre.</i>	27
1 ^{re} Section. — Le personnel	27
§ 1. — La figure du cheminot traditionnel.	27
§ 2. — La guerre	29
§ 3. — L'après-guerre	31
2 ^e Section. — La situation matérielle.	32
3 ^e Section. — La situation financière.	34
§ 1. — Les Conventions de 1883.	34
§ 2. — La guerre et le déficit.	36

<i>Chapitre V. — L'application de la loi du 23 avril 1919 aux chemins de fer.....</i>	39
1 ^{re} Section. — Les conclusions paritaires et les arrêtés du 8 novembre 1919.....	39
2 ^e Section. — Le décret du 14 septembre 1922.....	42
3 ^e Section. — Le décret du 16 janvier 1925.....	45
 <i>DEUXIÈME PARTIE. — Les conséquences matérielles.....</i>	49
<i>Chapitre Premier. — L'organisation générale des Réseaux.....</i>	49
<i>Chapitre II. — Service de l'Exploitation.....</i>	53
1 ^{re} Section. — Les agents des trains.....	53
A. — Analyse de la réglementation.....	53
B. — Les conséquences.....	55
2 ^e Section. — Les agents sédentaires.....	57
§ 1. — Les conclusions paritaires.....	57
A. — Analyse de la réglementation.....	57
B. — Les conséquences.....	58
§ 2. — Le décret du 14 septembre 1922.....	61
A. — Analyse de la réglementation.....	61
B. — Les conséquences.....	63
§ 3. — Le décret du 16 janvier 1925.....	64
A. — Analyse de la réglementation.....	64
B. — Les conséquences.....	65
 <i>Chapitre III. — Service du Matériel et de la Traction.....</i>	69
1 ^{re} Section. — Les mécaniciens et chauffeurs.....	70
A. — Analyse de la réglementation.....	70
B. — Les conséquences.....	71
2 ^e Section. — Le personnel des Ateliers.....	78
A. — La réglementation.....	78
B. — Les conséquences.....	80
 <i>Chapitre IV. — Service de la Voie.....</i>	85
§ 1. — Les conclusions paritaires.....	85
A. — Analyse de la réglementation.....	85
B. — Les conséquences.....	86
§ 2. — Le décret du 14 septembre 1922.....	88
A. — Analyse de la réglementation.....	88
B. — Les conséquences.....	88
§ 3. — Le décret du 16 janvier 1925.....	89
A. — La réglementation.....	89
B. — Les conséquences.....	89
 <i>Chapitre V. — Les répercussions sur l'ensemble de l'exploitation</i>	93

TROISIÈME PARTIE. — <i>Les conséquences du point de vue du personnel</i>	97
<i>Chapitre Premier.</i> — Les difficultés du recrutement	97
<i>Chapitre II.</i> — Le logement du nouveau personnel	101
<i>Chapitre III.</i> — Qualité de la nouvelle main-d'œuvre	105
1 ^{re} Section. — La crise morale et les grèves de 1920	105
2 ^e Section. — Le statut du personnel	110
3 ^e Section. — L'esprit nouveau	112
<i>Chapitre IV.</i> — Les problèmes posés par la formation du nouveau personnel	115
QUATRIÈME PARTIE. — <i>Les conséquences financières</i>	119
<i>Chapitre Premier.</i> — La Convention de 1921	119
<i>Chapitre II.</i> — Coût de la nouvelle main-d'œuvre	123
1 ^{re} Section. — La progression de la rémunération du personnel	123
2 ^e Section. — Les dépenses supplémentaires nécessitées par la loi de 8 heures	130
<i>Chapitre III.</i> — Les répercussions de la loi de 8 heures sur les résultats d'exploitation	133
1 ^{re} Section. — Le mouvement des recettes et des dépenses	133
§ 1. — Le trafic	133
§ 2. — Les dépenses d'exploitation	134
§ 3. — Les recettes	135
2 ^e Section. — Les répercussions du coût du nouveau personnel sur les résultats d'exploitation	138
3 ^e Section. — Les répercussions générales de la loi de 8 heures	139
<i>Chapitre IV.</i> — Les répercussions sur les bilans	141
1 ^{re} Section. — Etude de la variation des charges de capital et les résultats financiers d'après-guerre	141
§ 1. — Le capital-actions	141
§ 2. — Le capital-obligations	143
§ 3. — Les résultats financiers généraux	144
2 ^e Section. — Etude comparative de la variation des charges de capital et des dépenses de personnel	145
§ 1. — La rémunération des actionnaires et les dépenses d'exploitation	145
§ 2. — Rapports des charges de capital et des dépenses de personnel aux dépenses générales	146
3 ^e Section. — Le coût de la loi de 8 heures	146

CINQUIÈME PARTIE. — <i>La réaction des Compagnies</i>	149
<i>Chapitre Premier.</i> — Le problème du rendement.....	149
<i>Chapitre II.</i> — La recherche de la productivité maximum du personnel	151
1 ^{re} Section. — Mesures prises en vue d'une utilisation optimum de l'ensemble du personnel.....	151
2 ^e Section. — L'amélioration du rendement unitaire: la formation technique	155
3 ^e Section. — L'amélioration du rendement unitaire: l'organisation scientifique du travail.....	158
§ 1. — Le travail à la chaîne dans les Ateliers du matériel roulant de la Compagnie de l'Est.....	159
§ 2. — L'organisation du travail dans les Ateliers de Locomotives de la Compagnie P.-O.....	161
§ 3. — L'organisation du travail dans les ateliers des dépôts et les grands Ateliers de la Compagnie P.-L.-M.....	162
<i>Chapitre III.</i> — Le développement du machinisme et de l'automatisme	165
Services centraux	165
Exploitation	165
Matériel et Traction	166
Voie.	167
<i>Chapitre IV.</i> — La recherche du rendement matériel et la réorganisation de l'exploitation technique.....	169
1 ^{re} Section. — Service de l'Exploitation.....	169
2 ^e Section. — Service de la Traction.....	172
<i>Chapitre V.</i> — L'action sur les recettes. Les initiatives des Grands Réseaux	177
1 ^{re} Section. — Le trafic marchandises P. V. et G. V.....	177
2 ^e Section. — Le trafic voyageurs.....	179
<i>Chapitre VI.</i> — Les résultats obtenus.....	181
<i>Chapitre VII.</i> — Les problèmes actuels.....	185
Les chemins de fer et la concurrence.....	185
L'Etat et les chemins de fer.....	188
CONCLUSION	193
BIBLIOGRAPHIE	197



MP. BOSC FRÈRES & RIOU

42, QUAI GAILLETON ,

LYON



